



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Élcio Nóbrega Junior

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EFPCs UTILIZANDO O MCDA**

Florianópolis

2021

Élcio Nobrega Junior

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EFPCs UTILIZANDO O MCDA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Contabilidade da Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do título de Mestre em  
Contabilidade.

Orientador: Prof Sérgio Murilo Petri Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Nobrega Junior, Elcio  
PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EFPCs UTILIZANDO O MCDA / Elcio  
Nobrega Junior ; orientador, Sérgio Murilo Petri, 2021.  
170 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Avaliação de Desempenho. 3.  
Governança Corporativa. 4. Previdência Complementar. 5.  
Fundos de Pensão. I. Murilo Petri, Sérgio. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Élcio Nobrega Junior

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EFPCs UTILIZANDO O MCDA**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafael Tezza, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa

---

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2021.

Dedico este trabalho a todos que, direta ou indiretamente, me auxiliaram nesta jornada, em especial minha esposa Monique, minha mãe Marli e meu pai Élcio (*in memoriam*) e ao meu irmão Diego.

## AGRADECIMENTOS

Nesta etapa da minha vida, algumas pessoas foram de suma importância para a conclusão deste trabalho e não poderiam ficar de fora dos agradecimentos.

Primeiramente, ao meu EU do passado (mesmo possuindo uma relação de amor e ódio por isso) por ter entrado no mestrado e ter me proporcionado essa experiência que poucos terão oportunidade de experimentar. O EU do presente também merece agradecimento por ter aguentado, e não ter surtado, mesmo com o peso que é ter que trabalhar de maneira integral e ainda assim concluir o mestrado, conciliando com a reviravolta que a pandemia impôs a todos.

À UFSC e o PPGC, que simbolizo aqui na figura do Prof. Dr. e meu orientador Sr. Sérgio Murilo Petri, que me acolheu mesmo sabendo na minha inexperiência acadêmica e me auxiliou nesta jornada até a conclusão desta dissertação.

Ainda em relação à UFSC, agradeço a todos os professores e colegas de turma pelas discussões travadas, pelo apoio e pelas dúvidas sanadas que de alguma forma contribuíram com meu aprendizado.

À Fundação ELOS, que apoia o desenvolvimento de seus colaboradores e que me permitiu a cursar o mestrado, mesmo sabendo que em alguns momentos eu não estaria presente.

À minha esposa e companheira de vida Monique, que mesmo tendo omitido os perrengues de concluir um mestrado, me colocou neste caminho e sempre esteve ao meu lado, independente das minhas escolhas, e me auxiliou e tranquilizou quando necessário assim como entendeu minha ausência por alguns (muitos) finais de semana.

À minha Mãe Marli e Pai Élcio (*in memoriam*) pela educação que me deram que permitiu a eu chegar aonde cheguei, além do apoio incondicional das minhas escolhas. Ao meu irmão Diego, que agradeço por não ter morrido durante meu mestrado.

It has to start somewhere, it has to start sometime  
What better place than here, what better time than now?

(Rage Against The Machine, 1999)

## RESUMO

As discussões sobre a Governança Corporativa nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) vem sendo aprofundadas principalmente nos últimos anos. Esquemas de desvios de recursos que resultaram em uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) instaurada no congresso nacional em 2016, teve como uma de suas conclusões a necessidade de fortalecimento da governança corporativa destas entidades para auxiliar a prevenir futuros casos de desvios e fraudes. A preocupação sobre a Governança Corporativa das EFPCs também é objeto de atenção para o órgão fiscalizador do segmento (PREVIC) e da associação setorial destas entidades. Porém, para auxiliar no avanço dos processos de governança corporativa das EFPCs, existe a necessidade de as mesmas conhecerem os padrões ditos como boas práticas e avaliarem seu desempenho para que possam estabelecer qual seu desempenho frente as boas práticas, assim como identificar as oportunidades de melhorias em seus processos de governança corporativa. A elaboração do modelo partiu da recomendação de órgãos referência nacional sobre governança corporativa (IBGC), órgão regulador (PREVIC) e Associação Setorial (ABRAPP). A ausência de um instrumento específico que permita as EFPCs avaliarem sua Governança Corporativa, e que permita identificar ações de aperfeiçoamento, motivou a elaboração de um modelo para este fim, utilizando metodologia multicritério para apoio à decisão (MCDA), de viés construtivista na estruturação e prescritivista nas fases de avaliação e recomendações. Com o modelo finalizado, foi avaliado o desempenho de duas EFPCs com a finalidade de validar o instrumento. Como resultado, foi identificado dois desempenhos distintos, sendo que a EFPC 1 obteve nota de 46,52 e a EFPC 2 obteve a nota de 109,12. Após o desempenho ter sido avaliado, foi realizado a identificação das oportunidades de melhoria na EFPC 1, e a implementação das melhorias aumentou o desempenho da EFPC 1 para 80,77. A aplicação do modelo nas EFPCs cumpriu com os objetivos da avaliação de desempenho, que conseguiu identificar diferentes níveis de desempenho e gerar feedback para que possa ser realizadas ações de aperfeiçoamento no processo da Governança Corporativa das EFPCs.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Governança Corporativa. Previdência Complementar. Fundos de Pensão.



## ABSTRACT

Discussions about corporate governance in closed private pension entities (EFPCs) have been deepened, especially in recent years. Schemes of embezzlement of funds that resulted in a Parliamentary Committee of Inquiry (CPI) established at the national congress in 2016, had as one of its conclusions the need to strengthen the corporate governance of these entities to help prevent future cases of deviations and fraud. Concern about EFPCs' Corporate Governance is also the object of attention for the segment's supervisory body (PREVIC) and the sectoral association of these entities. However, to assist in the advancement of the corporate governance processes of EFPCs, there is a need for them to know the standards said as good practices and evaluate their performance so that they can establish what their performance is in relation to good practices, as well as identify opportunities for improvement. in their corporate governance processes. The elaboration of the model was based on the recommendation of national reference bodies on corporate governance (IBGC), the regulatory body (PREVIC) and the Sectorial Association (ABRAPP). The absence of a specific instrument that allows EFPCs to evaluate their Corporate Governance, and which allows the identification of improvement actions, motivated the elaboration of a model for this purpose, using a multicriteria methodology for decision support (MCDA), with a constructivist bias in the structuring and prescriptive in the phases of evaluation and recommendations. With the model finalized, the performance of two EFPCs was evaluated in order to validate the instrument. As a result, two distinct performances were identified, with EFPC 1 obtaining a score of 46.52 and EFPC 2 obtaining a score of 109.12. After the performance was assessed, the identification of opportunities for improvement in EFPC 1 was carried out, and the implementation of the improvements increased the performance of EFPC 1 to 80.77. The application of the model in the EFPCs fulfilled the objectives of the performance evaluation, which was able to identify different levels of performance and generate feedback so that improvement actions can be carried out in the EFPCs Corporate Governance process.

**Keywords:** Performance evaluation. Corporate governance. Supplementary Pension. Pension funds.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fases da Abordagem Multicritério de Apoio à Decisão .....	51
Figura 2 Processo da Construção do Modelo Avaliação da GC das EFPCs .....	55
Figura 3 Agrupamento dos Conceitos nas Grandes áreas de preocupações.....	61
Figura 4 Estrutura Hierárquica e agrupamento de recomendações .....	62
Figura 5 Construção Escala ordinal Prestação de Contas.....	66
Figura 6 Nível de Ponderação do Modelo .....	69
Figura 7 Modelo Completo .....	71
Figura 8 - Apuração do escala ordinal “Prestação de Contas” da EFPC 1.....	73
Figura 9 Detalhe cálculo escala ordinal “Prestação de Contas” da EFPC 1 e sua transformação de ordinal para cardinal. ....	74
Figura 10 Avaliação de Desempenho da GC das EFPCs 1 e 2 .....	75
Figura 11 Comparativo do Desempenho Global entre as EFPCs 1 e 2 .....	76
Figura 12 Análise do impacto do aperfeiçoamento na EFPC 1.....	80
Figura 13 Avaliação de Desempenho Global – Situação pós aperfeiçoamento .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Pesquisas Anteriores.....	40
Quadro 2 - Descrição dos Eixos de Pesquisa nas bases de dados .....	45
Quadro 3 Resumo ProKnow-C.....	46
Quadro 4 Descrição dos Eixos de Pesquisa nas bases de dados.....	47
Quadro 5 Resumo ProKnow-C.....	48
Quadro 6 Instituições e Guias fonte de recomendações em Governança Corporativa.....	53
Quadro 7 Quantitativo de Recomendações/Definições e Tópicos/Assuntos por guia .....	57
Quadro 8 Codificação das Recomendações.....	58
Quadro 9 Áreas de Preocupação e Elementos Primários de Avaliação. ....	58
Quadro 10 Áreas de Preocupação do Modelo .....	60
Quadro 11 Área de Preocupação – Constituição e Stakeholders.....	63
Quadro 12 Área de Preocupação – Órgãos e Comitê .....	63
Quadro 13 Área de Preocupação – Funções, Processos e Políticas.....	64
Quadro 14 Ranking de maiores déficits de contribuição no modelo global.....	77
Quadro 15 Planos de ação/Ações de Aperfeiçoamento.....	78

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRAPP Associação Brasileira dos Fundos de Pensão

CPI Comissão Parlamentar de Inquérito

EFPC Entidade Fechada de Previdência Complementar

EPA Elemento Primário de Avaliação

GC Governança Corporativa

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

MCDA Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB Produto Interno Bruto

PREVIC Superintendência Nacional de Previdência Complementar

SOX Sarbanes-Oxley

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	17
1.2	TEMA E PROBLEMA .....	19
1.3	OBJETIVOS.....	21
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>21</b>
1.4	JUSTIFICATIVA.....	21
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	23
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>26</b>
2.1	TEORIA DA AGÊNCIA.....	26
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	28
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	30
<b>2.3.1</b>	<b>Governança Corporativa nas EFPCs</b> .....	<b>34</b>
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	37
2.5	PESQUISAS ANTERIORES.....	40
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>43</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLOGICO .....	43
3.2	FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DE INTERVENÇÃO: .....	44
<b>3.2.1</b>	<b>Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)</b> .....	<b>44</b>
3.2.1.1	<i>Proknow-C: Avaliação de Desempenho e Governança Corporativa</i> .....	45
3.2.1.2	<i>Proknow-C: Governança Corporativa e Fundos de Pensão</i> .....	47
<b>3.2.2</b>	<b>Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão MCDA</b> .....	<b>49</b>
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	51
<b>3.3.1</b>	<b>Levantamento das informações</b> .....	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>

4.1	ESTRUTURAÇÃO .....	56
4.1.1	<b>Modelagem Soft</b> .....	<b>56</b>
4.1.2	<b>Elementos Primários de Avaliação e Separação em Áreas de Preocupação.....</b>	<b>56</b>
4.1.3	<b>Construção da Estrutura Hierárquica</b> .....	<b>60</b>
4.1.4	<b>Construção das escalas ordinais.....</b>	<b>65</b>
4.1.5	<b>Escala Cardinal (Função de Valor)</b> .....	<b>67</b>
4.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RECOMENDAÇÕES .....	72
4.2.1	<b>Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>72</b>
4.2.2	<b>Recomendações</b> .....	<b>76</b>
4.3	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	81
5	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>83</b>
5.1	QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA .....	84
5.2	QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA .....	84
5.3	LIMITAÇÕES.....	85
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	85
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC.....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE B – Governança nas EFPC - Estrutura Mínima E Melhores Práticas - ABRAPP .....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE C – Melhores Práticas De Governança Para Entidades Fechadas De Previdência Complementar – PREVIC.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE D – Manual De Adesão Código De Autorregulação Em Governança Corporativa - ABRAPP .....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE E – Áreas De Preocupação – Separação Das Recomendações ....</b>	<b>158</b>
	<b>APÊNDICE F – Framework - Escala ordinal .....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE G – Modelo Completo .....</b>	<b>170</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização sobre o tema desta dissertação, a definição e delimitação do problema, os objetivos – geral e específicos –, bem como a justificativa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), também conhecidas como Fundos de Pensão, são organizações sem fins lucrativos responsáveis por administrar planos de previdência complementar para os funcionários de determinada empresa. O objetivo de um plano de previdência complementar, segundo a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC) é servir como complemento ao que os trabalhadores recebem da Previdência Oficial brasileira (PREVIC, 2020).

Os recursos administrados pelas EFPCs são formados pela contribuição dos empregados e da empresa a qual eles fazem parte, sendo denominados participantes e patrocinador, respectivamente. O somatório dos recursos administrados pelas EFPCs monta R\$ 986 bilhões, representando 13,6% do PIB brasileiro com aproximadamente 2,65 milhões de participantes ativos conforme dados de dezembro de 2019 (ABRAPP, 2019).

É um segmento que possui leis específicas e é altamente regulamentado e fiscalizado, porém isso não inibe a presença de falhas de governança corporativa que possam gerar atos ilícitos. Falhas no processo de governança das EFPCs acabaram permitindo que crimes e desvios de recursos ocorressem. Este fato, culminou em uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), realizada pela Câmara dos Deputados entre os anos de 2015 e 2016, que analisou tais desvios e foram comprovadas irregularidades em quatro Fundos de Pensão. Como conclusão da referida CPI vieram recomendações de melhorias sobre a estrutura de governança corporativa e a relação e o papel dos Conselheiros e Diretores das EFPCs (Brasil, 2016). Isto demonstra como o assunto sobre o avanço da governança das EFPCs é relevante e tem sido tratado em âmbito nacional.

Do ponto de vista do órgão regulador, a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), entende que na conjuntura econômica atual as EFPCs deverão buscar maiores retornos de suas carteiras de investimentos, tendo como principais desafios uma

gestão de riscos eficaz, controles internos eficientes e uma governança corporativa robusta (PREVIC, 2020).

A gestão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar é compartilhada entre participantes e patrocinadores, contando com representantes de ambos no Conselho Deliberativo, que é o órgão máximo da estrutura organizacional e responsável pela definição da política geral de administração da EFPCs, e no Conselho Fiscal, que é órgão de controle interno da entidade. Adicionalmente, tem-se a figura dos Diretores Executivos que são responsáveis pela execução e gerenciamento no dia a dia da operação das EFPCs. Dada essa estrutura, onde existe a separação entre propriedade (participantes e a patrocinadora) e gestão da EFPC, pode ser observado a relação entre proprietários/principal (Patrocinadores e Participantes) e Gestores/Agente (Conselhos e Diretoria) podendo incorrer no problema de agência (Nascimento *et al*, 2014).

De acordo com Jensen e Meckling (1976) o problema de agência é decorrente da divisão entre propriedade e gestão, ou seja, quando o bem-estar de uma parte (proprietários/principal) depende das decisões tomadas por outra (gestores/agente).

Essa separação entre propriedade e gestão é parte central da discussão sobre Governança Corporativa. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20) a *“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”*. Segundo o mesmo Instituto desde 2009 diversos esforços para uma melhoria no ambiente econômico e de negócios suscitaram maior reflexão sobre o padrão de governança das instituições do mundo. Quando se fala sobre a melhoria dos padrões de governança, faz-se necessário refletir sobre qual o estado atual das práticas de governança utilizadas nas instituições e empresas, e para esta reflexão é importante pensar em como pode ser avaliado o desempenho da governança corporativa dentro das instituições (IBGC, 2015).

A avaliação do desempenho da governança corporativa, neste caso das EFPCs, pode permitir que as entidades possam saber seus status atual e em quais pontos elas podem avançar para melhorar seu sistema de Governança Corporativa. Porém, esta avaliação deve ser adequada ao contexto ao qual as empresas estão inseridas, pois a avaliação do desempenho da governança corporativa pode ter diferentes propósitos e públicos-alvo, podendo ser utilizado por acadêmicos, investidores, governos/setores e a própria empresa (Bhagal *et al*, 2008; Donker *et*



*al*, 2008; Finegold *et al*, 2007; Khanchel, 2007). Para as empresas, o interesse em avaliar o desempenho de sua Governança Corporativa decorre da necessidade de sinalizar as suas partes interessadas o seu nível de governança corporativa. Para as empresas a avaliação do desempenho da governança corporativa serve como uma ferramenta de gestão a fim descobrir qual seu “nível” de governança atual e permitindo identificar seus pontos de melhorias nas práticas e processos relacionados à Governança Corporativa (Cosma *et al*, 2018; Donker *et al*, 2008; Khanchel, 2007).

Em relação a avaliação do desempenho da governança corporativa, foi identificado na literatura que existem algumas limitações ao se utilizar instrumentos de avaliação de desempenho da governança corporativa, pois os padrões e necessidades de instrumentos de governança corporativa são diferentes entre os países, setores da economia e da presença de órgãos fiscalizadores. Desta forma, este trabalho se propõe a construir um modelo que avalie a Governança Corporativa das EFPCs, utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), se baseando nas recomendações oriundas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC) e da Associação Brasileira dos Fundos de Pensão (ABRAPP). Sendo essas instituições relevantes e reconhecidas como referência para o tema governança corporativa (IBGC) e para o segmento das EFPCs (ABRAPP e PREVIC).

No presente trabalho, o foco da avaliação da governança corporativa se dará sob a perspectiva dos Fundos de Pensão, desenvolvendo um modelo multicritério que permita mensurar o nível de governança e quais medidas/instrumentos de governança corporativa as EFPCs possam implementar para avançar em seus controles e possam atingir seus objetivos empresariais. Permitindo assim, tanto uma comparação com outras entidades (*benchmarking*) assim como uma análise da evolução de seu processo de governança corporativa.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA

Dentro do contexto das EFPCs, as quais já apresentaram problemas decorrentes de falhas no sistema de governança corporativa em um segmento relevante para a economia do país, faz-se necessário avançar na discussão sobre governança corporativa nestas entidades.

A governança corporativa das EFPCs também está no centro da discussão do órgão fiscalizador, PREVIC, o qual trata que um dos principais desafios para esse segmento é ter uma

governança corporativa robusta, além de uma gestão de risco eficaz e maiores retornos das carteiras investimentos.

Destaca-se também a atuação da Associação Brasileira das Entidades de Previdência Complementar sobre o tema de governança corporativa, que lançou em 2019 o Código de Autorregulação em Governança Corporativa aplicado às Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Por mais que o tema de governança corporativa da previdência complementar esteja sendo discutido tanto pelo órgão fiscalizador, quanto pela associação representante das EFPCs, não existe muita informação do desempenho atual da governança corporativa das EFPCs, muito menos um instrumento que permita que cada EFPCs possa mensurar e avaliar o desempenho de sua governança corporativa.

Além disso, mensurar a governança corporativa das companhias pode ser desafiador dado algumas limitações quando se trata deste tema. Regulação específica de países e mesmo sobre determinados setores, podem comprometer a análise e a comparabilidade de empresas sob a mesma regulação (Khanchel, 2007). A avaliação da governança corporativa, mesmo possuindo algumas limitações, é comumente realizada, seja por acadêmicos, investidores e empresas, cada um possuindo um objetivo específico (Bhagal *et al*, 2008).

Dado as especificidades do segmento de previdência complementar brasileiro, que opera sob um ambiente regulado, mensurar e avaliar a governança corporativa das EFPCs é necessário para que as empresas possam comparar seu nível de governança perante outras empresas e identificar possíveis pontos de melhorias.

Para aprofundar as discussões sobre os instrumentos de governança corporativa utilizados que permitam diminuir os conflitos de agência e auxiliem as EFPCs a atingirem seus objetivos, faz-se a seguinte pergunta: **Quais fatores/aspectos são necessários para avaliar o desempenho da Governança Corporativa das EFPCs?**

Para avaliar a governança corporativa das entidades fechadas de previdência complementar, será proposto um modelo multicritério, baseado em recomendações proferidas pelo órgão regulador (PREVIC), pela Entidade referência brasileira em governança corporativa (IBGC) e também nas recomendações emanadas pela Associação dos Fundos de Pensão (ABRAPP). Portanto, este trabalho irá desenvolver um modelo que permita que as EFPCs possam avaliar o desempenho de sua governança e propor melhorias no processo e/ou adoção de novos controles a fim de mitigar os conflitos de agência, e auxiliando as Entidades Fechadas de Previdência Complementar a atingirem seus objetivos.

### 1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos geral e específicos que norteiam o presente trabalho.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo multicritério que permita avaliar o desempenho da governança corporativa das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, com base nas recomendações de órgãos competentes sobre governança corporativa das EFPCs.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os fatores desejáveis pelos órgãos competentes sobre governança corporativa, e que são necessários e suficientes para mensurar a governança corporativa das EFPCs;
2. Propor escalas ordinais que permitam a mensuração do desempenho das áreas de preocupação da governança corporativa.
3. Utilizar a função de valor e taxas de compensação lineares por meio de simulações do modelo de avaliação de desempenho.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

As EFPCs atuam gerindo os recursos financeiros de seus participantes visando a obtenção de uma complementação de aposentadoria quando encerrar seu período laboral (PREVIC, 2020).

A gestão das EFPCs é realizada por representantes dos participantes e patrocinadores, indicados/eleitos para a execução das estratégias e atingimento de seus objetivos, ou seja, gerir recursos para assegurar uma complementação da aposentadoria de seus participantes (Lei Complementar nº 108/2001 e 109/2001). Sendo a gestão realizada pelos agentes(controle) e estes serem distintos dos principais(propriedade), nota-se a existência da divisão entre controle

e propriedade da gestão dos Fundos de Pensão, conforme preconizado pela Teoria da Agência proposto por Jensen e Meckling (1976) (Nascimento *et al*, 2014; Besley & Prat; 2003; Tan & Cam, 2015).

Por serem investidores institucionais, as EFPCs operam com grandes volumes financeiros, que representavam 13,6 % do PIB brasileiro em 2019 (ABRAPP, 2019). Como toda empresa, os fundos de pensão são suscetíveis a desvios e casos de corrupção, como foram observados nos últimos anos, tendo sido inclusive aberto uma CPI na câmara dos deputados para apurar desvios em quatro grandes fundos de pensão brasileiros. Como desfecho desta CPI, o relatório final contou com uma série de recomendações a fim de evitar novas irregularidades, inclusive sobre questões relacionadas à governança corporativa das entidades. (Brasil, 2016)

Outro ponto de destaque é o processo de auto regulação em governança corporativa do setor de previdência complementar, iniciado em 2019, que por iniciativa da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP, 2019, p. 07) que tem como objetivo ser complementar a regulação do Estado, visando: *“potencializar os resultados, com maior força e probabilidade de eficiência e eficácia de funcionamento do setor, fomentando seu desenvolvimento, intensificando a reputação das instituições e consolidando a confiança da sociedade”*.

A Governança Corporativa que é conjunto de processos, estruturas, cultura e sistemas que levam ao sucesso das organizações (Mohd Shariff *et al*, 2018; Becht *et al*, 2005), ao ser avaliada, necessita de um instrumento que permita captar os aspectos relevantes dentro deste contexto, seja ele interno ou externo (Bhagal *et al*, 2008; Khanchel, 2007; Bozec & Bozec, 2012). Estando em linha com a ideia de que a avaliação de desempenho deva estar de acordo com os objetivos das organizações e permitirem que sejam comparáveis com outras de seu mesmo setor (Neely, 1995). Além disso, não foi identificado nenhum trabalho que conseguisse incorporar estes critérios quando tratado da Governança Corporativa das EFPCs.

Para se observar os avanços no processo de governança corporativa das EFPCs, faz-se necessário, primeiramente, avaliar o desempenho dos processos que a compõe. A avaliação de desempenho é definida como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação (Neely; Gregory & Plats, 2005). Desta forma, uma ferramenta que permita as EFPCs a avaliar a eficiência e eficácia de seus processos de governança corporativa pode ser visto como um ponto de partida para auxiliar no atingimento dos objetivos de melhorar o desempenho das entidades neste quesito.

A avaliação de desempenho da governança das empresas pode servir para facilitar o trabalho de analistas e investidores, seja por demonstrar de maneira abrangente sobre as empresas que possuem processos de governança melhores, ou auxiliando aos analistas e investidores a definirem níveis de governança em suas políticas de investimentos. Porém, o foco deste trabalho irá recair sobre a avaliação de desempenho na visão da própria empresa, neste caso a EFPC, onde a avaliação de desempenho da governança corporativa permite que as empresas possam avaliar, e ao identificar oportunidades de melhorias, possam melhorar seus níveis de governança (Donker & Zahir, 2008; Khanchel, 2007). Porém, avaliar o desempenho da governança corporativa é uma tarefa complexa pois tratam de eventos multidimensionais e que possuem características heterogêneas (Cosma, Mastroleo & Schwizer, 2018; Bhagal *et al*, 2008).

Foi identificado na literatura que a avaliação de desempenho da Governança Corporativa pode ser realizada por empresas de consultoria, acadêmicos e pelas próprias empresas. Sob a ótica das consultorias, fica latente que o processo da criação do instrumento que avalie o desempenho da governança depende da expertise dos profissionais envolvidos, além de sua metodologia não ficar disponível para validação externa. A elaboração de instrumentos com propósitos acadêmicos possui a vantagem, em geral, de buscar explicitar suas metodologias de cálculo para ser validada pela comunidade acadêmica. Porém, para ambos os casos as escolhas das características que serão mensuradas por parte dos agentes que avaliam o desempenho da Governança Corporativa sofrem de subjetividade, pois ao elencar quais serão os instrumentos que serão utilizados para compor a avaliação, o pesquisador/analista escolhe/justifica sob seu ponto de vista. (Bhagal *et al*, 2008; Cosma, Mastroleo & Schwizer, 2018; Donker & Zahir, 2008; Khanchel, 2007; Schmidt & Brauer, 2006; Tsipouri & Xanthakis, 2004; Van Den Berghe & Levrau, 2004)

Desta forma, um modelo multicritério, que possa servir para diversos atores interessados em identificar a governança corporativa das EFPCs tende a ser relevante neste contexto, pois acaba por demonstrar as recomendações emanadas por órgãos competentes sobre governança em EFPCs e unificar o entendimento sobre instrumentos de GC aplicados às EFPCs.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa visa construir um modelo de Avaliação de Desempenho Multicritério para avaliar o Desempenho da Governança Corporativa das EFPCs. Este modelo Multicritério será elaborado com base nas recomendações nos guias de boas práticas de governança corporativa da PREVIC, ABRAPP e IBGC, entidade estas julgadas como referência em governança corporativa para as EFPCs. A revisão de literatura utilizada para o referencial teórico do estudo decorre das buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science, contidas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A seleção dos artigos mais relevantes foi realizada por meio do processo estruturado denominado Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) (Valmorbida & Ensslin, 2016).

O modelo foi desenvolvido segundo os pressupostos da metodologia MCDA, com base nas percepções do pesquisador na fase da estruturação e contou com dois respondentes a fim de validar a utilidade do modelo. O mesmo foi construído para ser utilizado pelas EFPCs brasileiras com a finalidade de identificar o desempenho de sua GC e poder, a partir do *feedback* gerado, propor ações de aperfeiçoamento. Adicionalmente, como o modelo gera um resultado global do desempenho da GC, o mesmo pode ser utilizado por demais pesquisadores ou outros atores interessados.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de organizar o trabalho e assim ter um melhor entendimento do estudo, esta pesquisa está distribuída em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, inicia-se com a contextualização abordando a importância do segmento de previdência complementar no cenário nacional bem como da necessidade de abordar a governança corporativa destas entidades. Também foi abordado sobre o tema e problema, sendo explicitado a pergunta de pesquisa. São definidos os objetivos geral e específicos, e justifica a presente dissertação. Por fim, delimita-se o trabalho.

No segundo capítulo se encontra a fundamentação teórica, que se inicia abordando a Teoria da Agência, Avaliação de Desempenho e Governança Corporativa. Em seguida é abordado sobre a governança corporativa nas EFPCs e sobre a avaliação de desempenho da governança corporativa, sendo estes os principais elementos que se fazem presente neste trabalho.

No terceiro capítulo descreve-se o enquadramento metodológico e apresenta as ferramentas metodologias de intervenção Proknow-C e da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.

Por fim, no quarto capítulo tem-se o desenvolvimento do modelo, iniciando pela estruturação, passando pela avaliação de desempenhos e as recomendações oriundas do modelo, finalizando com a análise de resultados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão explicitadas as bases teóricas para a realização do presente trabalho. Será abordado a teoria da agência, a definição de governança corporativa e sobre a governança corporativa e os Fundos de Pensão. Será abordado também sobre avaliação de desempenho, e a avaliação de desempenho da governança corporativa.

### 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

Na evolução do capitalismo pode ser observado alguns fenômenos relacionados à administração das companhias que acabaram ganhando notoriedade com o passar do tempo. Com a sociedade por ações, permitiu-se o surgimento de megacorporações que traziam consigo concentração de poder econômico dentro dos mercados aos quais elas pertenciam. Esta sociedade por ações, em oposição às empresas de dono, na qual os proprietários, na figura de indivíduo(s) ou famílias, eram responsáveis pela gestão e decisão das empresas. (Rossetti & Andrade; 2014)

Com uma participação de um número maior de acionistas, saindo do controle concentrado das empresas, pode se observar uma maior dispersão de acionistas, tornando a empresa despersonalizada (ausência de “dono”). Essa dispersão do capital, que se intensificou a partir de 1920, trouxe proprietários passivos, e como consequência a ruptura entre a propriedade e a gestão das empresas. Nesta ruptura, notou-se algumas transformações nas companhias, saindo de cena fundadores-proprietários e contratando-se executivos. Os objetivos das organizações começaram a se ampliar além do lucro, e uma série de conflitos de interesses começaram a ser observadas nas organizações. (Rossetti & Andrade; 2014)

Esses conflitos decorrentes da separação entre propriedade e gestão, foram abordados no trabalho de Jensen e Meckling (1976) que introduziu que o problema de agência é decorrente da contratação de gestores que não necessariamente participam do capital acionário da companhia, levando assim a separação entre propriedade e controle, e adotando-se que gestor e proprietário buscam maximizar suas utilidades pessoais, e essas utilidades (interesses) podem ser diferentes entre si (conflitantes). Os autores definiram a relação de agência como o contrato sob o qual os acionistas (principal) contratam um gestor(agente) alheio ao capital da organização para administrar a empresa, envolvendo delegação de autoridades de decisão para o agente. Pressupondo que ambas as partes são maximizadoras de suas utilidades, Jensen e



Meckling (1976) argumentam que há de se esperar que nem sempre o agente representará os interesses dos principais.

Assim que seja constatado a possibilidade de conflito de interesses, principalmente pelos gestores, a responsabilidade de limitar esses conflitos recai aos proprietários da empresa. Para esta finalidade, os principais buscam instituir processos, controles e incentivos a fim de minimizar estes conflitos, sendo os custos decorrentes deste monitoramento chamados de custos de agência (Jensen & Meckling, 1976).

Fama (1980) buscou explicar como a separação entre propriedade e controle, como os comumente visto em grandes corporações, pode ser uma forma eficiente de organização econômica. Seu trabalho observou na literatura uma mudança que começou a rejeitar o modelo clássico de empresa, no qual o empreendedor e dono realizava a gestão com o objetivo da maximização dos lucros. Iniciou-se a assunção das formas clássicas da economia comportamental por parte dos agentes dentro da empresa, ou seja, a maximização dos benefícios individuais. A empresa começa a ser vista como um conjunto de contratos entre os fatores de produção, e esses fatores possuem seus próprios interesses (Fama, 1980).

Desta forma, a teoria da agência preocupa-se em resolver dois problemas que podem ocorrer nas relações entre principais e agentes. O primeiro problema decorre quando os objetivos do principal e do agente entram em conflito e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está fazendo. O segundo problema é referente ao apetite ao risco que podem divergir entre o principal e o agente, ou seja, o problema aqui é que o principal e o agente podem preferir ações diferentes com diferentes preferências de risco. (Eisenhardt, 1989)

Eisenhardt (1989) argumenta que a teoria da agência acaba abordando, além da separação de propriedade e controle, também uma forma de envolver os riscos decorrentes das escolhas na administração das empresas. Começa a notar a governança da empresa como um mecanismo que visava limitar o comportamento de interesse próprio do agente. Destaca-se também o endereçamento de estudos e questões relacionadas aos sistemas de informação, incerteza e risco. Trouxe o início da mensuração nas preferências de riscos dos indivíduos e organizações.

Esta separação entre propriedade e gestão também pode ser observado nas EFPCs, pois mesmo sua gestão sendo compartilhada entre participantes e patrocinadores, contando com representantes de ambos nos Conselhos Deliberativo e Fiscal, tem-se a figura dos Diretores Executivos que são responsáveis pela execução e gerenciamento das EFPCs. Desta forma, existe a separação entre propriedade (participantes e a patrocinadora) e gestão, podendo ser

observado a relação entre proprietários/principal (Patrocinadores e Participantes) e Gestores/Agente (Conselhos e Diretoria) e esta separação pode incorrer no problema de agência (Nascimento *et al*, 2014).

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação pode ser dividida em duas fases principais, sendo a primeira que iniciou no final da década de 1880 e durou até aproximadamente o final dos anos 1980, conhecido como a avaliação de desempenho tradicional. Baseado inicialmente nos sistemas contábeis possui ênfase nas informações financeiras da empresa tais como: rentabilidade dos investimentos, resultado de vendas, variação de preços, vendas por empregado, produtividade e lucro por unidade. A partir do final dos anos 1980 emergiu a segunda fase, conhecida como avaliação de desempenho emergente (não-tradicional), como consequência das mudanças no comércio mundial. Com uma maior competição oriunda de empresas estrangeiras, as organizações começam a mudar suas estratégias de baixo custo de produção para um foco em qualidade, flexibilidade, baixo tempo de entrega. Sendo que o foco passa do tradicional financeiro para estratégias de produção (Ghalayini & Noble, 1996).

Para Neely, Gregory e Platts (2005), a avaliação de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação e a medida de desempenho é definida como a métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação.

A avaliação de desempenho pode ser realizada a nível individual ou pelo conjunto das medidas de desempenho. No nível individual, trata-se de uma análise direta sobre a medida de desempenho, abordando os objetivos, forma de utilização, custo e benefício, ou seja, se a mesma é adequada ao que foi proposto/desenvolvido. Já no conjunto das medidas de desempenho a abordagem recai sobre o conjunto das medidas de desempenho que estão sendo analisados, podendo ser incluídas medidas internas/externas e financeiras e não financeiras. Devem ser incorporadas medidas que tratem de objetivos de curto e longo prazo, e como esses indicadores se relacionam e se integram, e ainda se existem medidas conflitantes entre si, tratando o sistema de avaliação de desempenho como entidade. Outro ponto relevante de um sistema de avaliação de desempenho, é a capacidade do mesmo em fornecer feedback (Neely *et al*, 2005).

Um sistema de avaliação de desempenho pode ser dividido em concepção, implementação e utilização. O desenho(concepção) das medidas de performance é subdividido

em identificação dos objetivos chave que serão mensurados e o desenho das medidas propriamente dito. Na academia, muito se questiona o que deve ser mensurado. Sendo muito importante criar medidas que promovam mudanças de comportamento, para dar suporte à estratégia. A fase da implementação das medidas de performance é definida como a fase em que os sistemas e procedimentos são ordenados para coletar e processar as informações necessárias para tornar as medidas recorrentes. A fase de uso das medidas de performance também é dividida em duas categorias, a primeira é a de utilizar as medidas para avaliar o sucesso da implementação da estratégia. A segunda consiste na informação gerada e o *feedback* proporcionado a fim de corrigir as ações e testar as ações que validem a estratégia (Bourne *et al*, 2000).

Os métodos de avaliação de desempenho da Governança Corporativa utilizam, em sua grande maioria, índices ou rankings, elaborados com dados públicos. Estes métodos de avaliação se propõem a facilitar o trabalho de analistas e investidores por meio de uma maneira sistemática da visão dos aspectos mais relevantes de governança corporativa, que as empresas possam visualizar a qualidade e alcance de sua própria governança, e permitir que os investidores possam identificar condições mínimas de governança em suas políticas de investimentos (Donker & Zahir, 2008).

Rowley *et al* (2017) teorizaram sobre o conflito entre os objetivos internos estabelecidos e os objetivos que são introduzidos por instrumentos de avaliação de governança corporativa públicos, tendo estes objetivos oriundos dos avaliadores externos importância inferior aos objetivos internos das organizações. Ao elaborarem rankings públicos que avaliam e classificam as empresas por meio de suas práticas de governança corporativa, estes agentes acreditam que possa haver uma mudança de comportamento dentro daquilo que está sendo medido.

As empresas, como possuem recursos limitados, e não conseguem abordar todos os indicadores de desempenho ao mesmo tempo e intensidade, acabam escolhendo quais os objetivos eles devem perseguir ou não. (Greve, 2008 apud Rowley *et al* 2017) Desta forma, a reação da empresa a um objetivo externamente imposto, como os índices de governança corporativa, será menos importante do que reagir as suas próprias deficiências de desempenho desejado internamente (Rowley *et al*, 2017).

A avaliação de desempenho da governança corporativa na visão da própria empresa permite que elas possam avaliar, e ao identificar oportunidades de melhorias, possam melhorar seus níveis de governança (Donker & Zahir, 2008).

## 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Existem diversos estudos sobre governança e seu impacto nas organizações, principalmente relacionando estruturas de governança e o desempenho das empresas. No Brasil, uma instituição vista como referência sobre governança corporativa é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que define governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Os princípios básicos de uma boa governança corporativa é promover transparência, propiciar mercados financeiros eficientes, proteger e promover os direitos dos acionistas, tratando-os de maneira equânime, e garantir a divulgação precisa e oportuna de assuntos relevantes (Chen *et al*, 2007).

Por mais que estudos tragam que o assunto de GC inicia-se com Adam Smith, abordando a profissionalização da gestão, o grande marco é o estudo de Jensen e Meckling (1976), que aborda as situações de conflito de interesses quando da separação do controle da propriedade na gestão das empresas, existindo um conflito de interesses entre o principal (propriedade) e o agente (controle), o conflito de agência, sendo conhecida como a Teoria da Agência (Kreuzberg & Vicente, 2019).

O foco principal da discussão sobre a governança corporativa, principalmente nos países que focam nos direitos dos proprietários (*shareholders*), recai sobre os casos em que ocorre a separação de propriedade e controle preconizado pela teoria da agência. (Bhagal *et al*, 2008)

Neste contexto, a discussão sobre a governança corporativa aborda como acionistas podem instituir controles e processos para mitigar os conflitos de agência visando que os gestores atuem de acordo com os objetivos dos proprietários. Estes controles e processos constituem a governança corporativa das empresas que atuam sobre os Diretores (gestores), representatividade e direito a voto dos sócios, e o pacote de benefícios aos executivos da empresa (Bhagal *et al*, 2008).

Para Rosseti e Andrade (2014) os grandes marcos da governança corporativa são: 1. O ativismo de Robert Monks; 2. O Relatório Cadbury, produzido por comitê constituído no Reino Unido em 1992; e 3. Os Princípios da OCDE (1998), voltados para o bom funcionamento das corporações e dos mercados; e 4. A Lei Sarbanes –Oxley (SOX).

O ativismo de Robert Monks foi uma iniciativa pessoal, focado principalmente no resultado das companhias, contra a passividade dos demais acionistas e práticas dos executivos, que muitas vezes não estavam alinhadas com os interesses dos acionistas. Seus principais resultados foram a institucionalização das práticas de governança, assim como novas proposições normativas. O Cadbury, foi um comitê com representantes de empresas, mercado e reguladores do Reino Unido, que definiu responsabilidades de conselheiros e executivos, visando a prestação responsável de contas e transparência, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas. Incentivou um papel de maior ativismo dos investidores institucionais, fortalecimento dos canais de comunicação entre as partes interessadas, e alguns princípios de autorregulação. Os Princípios da OCDE, dado a sua representatividade mundial, foi o de maior abrangência institucional e voltado para o bom funcionamento das corporações e dos mercados de capitais. Por ser uma organização econômica intergovernamental, contou com recomendações de acionistas, órgãos reguladores e comitês dos países, tornando-se referência internacional e trouxe orientações gerais, basicamente sobre: enquadramento das empresas; direitos e tratamentos dos acionistas; direito dos stakeholders; divulgação e transparência na divulgação dos riscos corporativos e responsabilidade dos conselhos. Com uma grande abrangência e influência, a partir dos princípios da OCDE começou uma difusão das boas práticas de GC entre os países. A SOX, oriunda dos casos ENRON e Worldcom, tratou da importância da regulação, conformidade legal e responsabilização na governança corporativa das empresas. Tratando que boa governança corporativa e ética não se trata mais de “boas práticas” e sim são obrigações legais (Rossetti & Andrade, 2014).

De maneira geral, a Governança Corporativa trata-se da relação entre acionistas e gestores, de como a empresa é gerida e controlada. Porém, outros aspectos foram sendo incorporados com o passar dos anos, como os direitos e responsabilidades dos acionistas, gestores, membros de comitês e outras partes interessadas. Estas partes interessadas (stakeholders) começaram a ter maior relevância para o alcance da governança corporativa, devendo as empresas estarem alinhadas com aquilo que a sociedade entende como responsabilidade empresarial. Desta forma, a governança corporativa acaba tendo seu escopo ampliado para além da visão dos sócios, incluindo os processos, estruturas, cultura e sistemas que levam ao sucesso das organizações (Mohd Shariff *et al*, 2018).

O trabalho de Bozec e Bozec (2012), o qual buscou analisar os estudos de diferentes países que relacionaram a qualidade da governança corporativa com o desempenho das organizações, trouxe que do ponto de vista da regulamentação entre os países se observa

basicamente duas abordagens. A primeira é a abordagem em princípios, também vista como cumpra ou explique-se, onde as empresas são obrigadas a demonstrarem quais as práticas estão em conformidade com as diretrizes de governança e explicar o porquê de ter escolhido não seguir algumas diretrizes. A segunda abordagem é baseada em regras que são deveres de todas as organizações em implantar e assegurar que estas regras estão sendo cumpridas, sob pena de sanções.

Dentro do conjunto de mecanismos da governança corporativa são discutidos os mecanismos de governança corporativa para diferentes formas de composição da base de acionistas e da dispersão de capital. Empresas com acionista controlador vão possuir estrutura e preocupações diferentes daquelas que possuem propriedade dispersa (ausência de acionista controlador). Em empresas com acionista controlador, a preocupação é com o poder excessivo e os ganhos que este controlador possa ter sobre os demais acionistas, enquanto as empresas de capital disperso têm-se o risco da gestão se comportar de maneira oportunista e diversa do interesse de todos os acionistas (Bozec & Bozec, 2012).

Alguns modelos de governança corporativa podem ser observados pelo mundo, variando pelo contexto econômico, histórico e sistemas político existente. Dois modelos se destacam, os voltados para os acionistas (shareholders) e os voltados para as partes interessadas (stakeholders). (Donker *et al*, 2008). Os modelos voltados aos acionistas, visam mitigar questões relacionadas aos conflitos de agência e na preocupação com a eficiência da alocação de recursos, comumente visto em países como Estados Unidos e Reino Unido. O modelo voltado as partes interessadas, é mais comum na Europa e Japão, e além das preocupações com os acionistas reconhece que os objetivos das organizações devem se preocupar com seus trabalhadores, fornecedores, clientes e a comunidade como um todo (*stakeholders*) (Donker *et al*, 2008).

No modelo voltado aos acionistas, onde se supõe que o objetivo final da empresa é maximizar a riqueza dos acionistas, a governança corporativa acaba sendo um sistema que auxilia a realização deste objetivo. Para os defensores deste conceito, é esperado uma relação positiva entre a governança corporativa e o desempenho da organização. Outras vantagens de se ter uma governança corporativa forte é apresentar uma melhor avaliação da empresa (*valuation*), menor custo de capital, e se espera menos fraudes e ações judiciais contra a empresa (Donker *et al*, 2008).

O trabalho de Becht *et al* (2005) buscou trazer uma visão geral sobre os sistemas de governança corporativa, motivados, principalmente, após questionamentos sobre a governança

corporativa decorrentes de escândalos corporativos ocorridos no início dos anos 2000. A discussão recai sobre se os modelos de governança devem buscar apenas a maximização do lucro do acionista (*shareholder*) ou ter uma visão mais abrangente, expandindo a visão que os objetivos da governança corporativa devam abranger também questões relacionadas à credores, empregados e comunidades. Incorporando questões relacionadas a eficiência e eficácia de como as empresas são governadas.

Um tema comumente discutido na academia é a variedade de formas e arranjos de governança corporativa que existem dentro de cada país e entre os países, não ficando claro se existe uma visão que seja dominante, necessitando de uma certa flexibilidade nas regras de governança corporativa para poder lidar com as particularidades de cada empresa e/ou país. (Becht *et al*, 2005). No Brasil, uma instituição vista como referência sobre governança corporativa é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que visa *contribuir para o desempenho sustentável das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, visando uma sociedade melhor.*

As práticas organizacionais, no que tange aos elementos de governança corporativa, interagem entre si, gerando diversos processos e práticas que levam a resultados únicos. Como resultado dessas interações, tem-se que não existe um modelo apropriado que sirva a todas as empresas. Existem estudos, em diversas áreas de conhecimento relacionadas à gestão empresarial, que demonstram que práticas e processos diferentes podem levar aos mesmos resultados. Esta diferença na utilização de processos e práticas não necessariamente apresentam resultados, em termos de governança corporativa, diferentes (Garcia-Castro *et al*, 2013).

Observa-se também que pode existir uma certa complementariedade entre os processos e sistemas de governança corporativa, onde a implantação de determinada prática acaba potencializando o efeito de outra prática já adotada. Como resultado desta complementariedade, tem-se que um bom desempenho das organizações podem decorrer de diferentes elementos de GC adotado pelas organizações (Garcia-Castro *et al*, 2013).

Com uma maior mobilidade de capital entre os países, os investidores começaram a atuar de maneira global, exigindo das companhias padrões mais elevados de reponsabilidade, conduta e desempenho. Essas exigências acabam aumentando o escopo da governança corporativa para além do ganho financeiro dos acionistas, levando maiores responsabilidades as empresas que buscam capital no mercado internacional. Adicionalmente, os gestores de recursos estão convencidos de que questões relacionadas ao desempenho social, ambiental e de

governança corporativa (ESG) das empresas aumentam seus retornos no longo prazo, incluindo aspectos relacionados à ESG em seus processos de investimentos (Kocmanová & Dočekalová, 2012).

### **2.3.1 Governança Corporativa nas EFPCs**

As principais discussões acerca a governança nas EFPCs irá depender da estrutura dos planos de benefícios por ela administrados. O tipo de plano administrado irá influenciar sobre quem tem direitos/obrigações com os resultados residuais dos planos. Os planos de benefícios que as EFPCs administram podem ser na modalidade de Benefício Definido (BD) ou Contribuição Definida (CD). Nos planos do tipo BD, participante e patrocinadora contribuem com a finalidade de assegurar uma complementação de aposentadoria definida até o falecimento do participante. Na modalidade CD, patrocinadora e participante contribuem e o benefício do participante será diretamente relacionado com o montante depositado por ambos. Nos planos de Benefício Definido (BD), os superávits/déficits acabam sendo de maior responsabilidade do patrocinador, enquanto para os planos de Contribuição Definida (CD) acabam sendo de responsabilidade dos beneficiários (Besley & Prat, 2003).

No Trabalho de Besley e Prat (2003), no qual buscou desenvolver uma estrutura relacionando questões de governança corporativa à natureza dos planos de benefícios, sejam eles de benefício definido ou contribuição definida, com o desempenho dos fundos que os administram, obteve-se que a relação de como os fundos são administrados irá depender, principalmente, de como está contratado a responsabilidade dos recursos referentes as sobras/insuficiências de recursos dos planos administrados pelos fundos de pensão.

Dentro do conceito da teoria da agência e da relação entre os agentes e principais, tem-se que principais são os Patrocinadores (empregador) e os beneficiários (empregados que participam do plano, também comumente chamados de participantes) e os agentes os responsáveis pela gestão dos fundos de pensão. Como os patrocinadores e os beneficiários são aqueles que aportam recursos com finalidade de pagamento de benefícios previdenciários após a aposentadoria, são esses os principais interessados em como o Fundo de Pensão é gerido e controlado (Besley & Prat, 2003).

Independente da forma de controle e gestão, existe a figura central de um agente fiduciário, que deve prestar contas seja para os patrocinadores e beneficiários, seja para os órgãos reguladores (Besley & Prat, 2003).



Como conceito, em um plano BD o benefício é definido com um conjunto de parâmetros que consideram anos de trabalho, inflação entre outros fatores. Neste tipo de plano, como a rentabilidade auferida não é repassada diretamente para a complementação da aposentadoria, os beneficiários acabam sendo mais tolerantes com baixas rentabilidade. Porém, em um plano na modalidade de Contribuição Definida a complementação de aposentadoria será composta apenas pelas contribuições ao plano adicionada a rentabilidade auferida (Besley & Prat, 2003).

De acordo com os resultados de Besley e Prat (2003) a estrutura ótima de governança, principalmente para os planos de contribuição definida, deveria permitir que os beneficiários sejam capazes de controlar e monitorar os administradores da empresa de previdência complementar. Destaca-se também que as discussões sobre processos de governança corporativa recaem sobre como monitorar o gestor de investimentos, as decisões de alocações de ativos e o nível de financiamento do plano.

A estrutura de governança das EFPCs deve garantir a supervisão das operações e as responsabilidades dos gestores. Existindo a figura dos conselheiros de administração, nomeados ou eleitos, que são responsáveis fiduciários pela gestão dos fundos. Não se espera que este conselho tome decisões que sejam contra os objetivos dos planos de previdência, como diminuição de ativos ou aumentos de custos desnecessários. Porém, ao operacionalizar os planos, e os conselhos, as estruturas e políticas podem variar amplamente entre os sistemas de previdência disponíveis (Useem & Mitchell, 1997).

Useem e Mitchell (1997), concluíram que a estrutura de governança influencia pouco o resultado dos investimentos, porém as políticas de governança influenciam nas estratégias de investimentos, e este sim é responsável pelo desempenho dos investimentos.

As principais práticas e sistemas de governança que acabam sendo responsáveis por uma boa estratégia de investimento são: políticas de restrição de investimentos; avaliação de desempenho; competências, composição e tamanho do conselho (Useem & Mitchell, 1997).

Como nem todas as práticas de GC parecem ter impacto iguais nos fundos de pensão, e dependam de maiores análises, observou-se que avaliações regulares e independentes das estratégias de investimentos e políticas de restrições de investimentos são benéficas aos fundos de pensão (Useem & Mitchell, 1997).

No artigo de Cocco e Volpin (2007), que buscaram analisar os possíveis conflitos de agência entre os Fundos de Pensão onde os administradores dos fundos também eram gestores dos patrocinadores, encontraram evidências que suportavam possíveis conflitos de interesse,

onde esses administradores nem sempre agiam no interesse dos participantes e sim nos da patrocinadora (Cocco & Volpin, 2007).

O trabalho de Jackowicz e Kowalewski (2012), que buscou associar a relação entre instrumentos internos de governança corporativa, em especial o conselho fiscal, e o desempenho dos fundos de pensão da Polônia entre 1999 e 2010, encontrou evidências de que instrumentos de governança corporativa, e a composição dos mesmos, afetam o desempenho dessas organizações.

Boon *et al* (2018) buscou analisar a influência da regulamentação sobre as escolhas de alocação de ativos de fundos de pensão nos Estados Unidos, Holanda e Canada. Como resultado encontrou que a regulação tem mais influência nestas escolhas do que as características dos fundos de pensão. Os autores argumentam que tal constatação é um forte indicativo do impacto que a legislação pode exercer sobre os fundos de pensão, em especial na alocação de seus ativos.

No artigo de Tan e Cam (2015), o qual buscou analisar a relação entre as estruturas de governança adotadas pelos fundos de pensão e seus custos em fundos de pensão sem fins lucrativos da Austrália, identificou-se que existe relação entre essas variáveis, sendo quanto maior a estrutura maior serão seus custos.

O acordo de governança dos fundos de pensão envolve responsáveis fiduciários que são responsáveis pela gestão dos ativos, decorrentes das contribuições dos beneficiários, podendo contratar consultorias e gestores de fundos de investimentos com o objetivo de auferir rentabilidade positiva, aumentando assim o valor dos ativos. Esta composição deixa evidente o potencial problema da relação agente/principal, preconizada pela teoria da agência de Jensen e Meckling (Tan & Cam, 2015).

Os custos de agência variam entre os fundos de pensão de acordo com suas estruturas de governança. Boas práticas de governança, como conselhos independentes e maiores e a presença de comitês de assessoramento especializados, apresentam custos de agência mais elevados, destacando a importância de compreender a composição e funcionamento dos conselhos e comitês, e analisar a estrutura de governança presente nos fundos de pensão (Tan & Cam, 2015)

No Brasil, para o órgão fiscalizador, diante da atual conjuntura econômica, inflação controlada e taxa de juros nominais no mais baixo patamar da história, será de extrema importância uma maior atenção a uma gestão de riscos eficaz, controles internos eficientes e o efetivo fortalecimento da governança corporativa das EFPCs (PREVIC, 2020).

Essa atenção dispendida para assuntos relacionados à GC culminou em uma iniciativa da associação das entidades de previdência complementar, ABRAPP, a lançar um código de autorregulação em governança corporativa para as EFPCs. A autorregulação é caracterizada como um conjunto de regras e procedimentos assumidos voluntariamente por um grupo de entidades, lideradas por uma organização representativa deste segmento (ABRAPP, 2019).

O Código de Autorregulação em Governança Corporativa proposto pela ABRAPP tem como objetivo estabelecer parâmetros, proporcionando sólido referencial de boas práticas e o aperfeiçoamento da governança corporativa das EFPCs (ABRAPP, 2019). Destacando ainda, que a aplicação do Código deve respeitar as características específicas de cada entidade, sendo baseado em Princípios e Diretrizes que pautem os processos de governança corporativa e o comportamento de seus agentes (ABRAPP, 2019)

#### 2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM GOVERNANÇA CORPORATIVA

A avaliação do desempenho da governança corporativa pode permitir que as empresas possam saber seus status atual e em quais pontos elas podem avançar para melhorar seu sistema de Governança Corporativa. A avaliação do desempenho da governança corporativa pode ter diferentes propósitos e públicos-alvo, podendo ser utilizado por acadêmicos, investidores, governos/setores e a própria empresa (Bhagal *et al*, 2008; Donker *et al*, 2008; Finegold *et al*, 2007; Khanchel, 2007).

No trabalho de Bhagal *et al* (2008), que visava analisar o desempenho da governança corporativa através dos índices que foram criados e sua relação com o desempenho corporativo, concluíram que se torna difícil assumir a relação entre essas variáveis, pois ambas acabam sendo endógenas. Além disso, o desempenho da governança corporativa, enquanto práticas e processos, irá depender do contexto ao qual se está se referindo. Este contexto pode ser geográfico, setorial e até das circunstâncias da empresa que se está analisando. Tem-se também a questão de que algumas práticas de governança corporativa podem ser substitutas, sendo que uma prática pode funcionar para melhorar a governança de uma empresa, porém não de outra.

Para Bhagal *et al* (2008) a avaliação da governança corporativa por meio de índices iniciou-se com o trabalho de acadêmicos e avançou para produtos comerciais realizados por consultorias, com foco, principalmente, para investidores institucionais que tendem a buscar informações sobre a qualidade da governança corporativa em empresas investidas como também para empresas que buscam indicar ao mercado sobre a sua governança corporativa de

forma geral. Levantou-se também a questão sobre problemas metodológicos na construção de índices comerciais que se propõem a analisar a governança corporativa das empresas, que geralmente utilizam-se de dados privados, metodologias não validadas e altamente dependente do conhecimento de quem o elaborou. Destaca-se também sobre as diferenças na construção entre índices feito por acadêmicos e os comerciais, sendo que para esses, em geral, se baseiam em critérios próprios ou de baseados em estudos quantitativos para realizar ponderações entre os mecanismos de governança corporativa analisados.

O artigo de Khanchel (2007), buscou analisar os determinantes de uma forte governança nas empresas americanas, avaliando os instrumentos e processos de governança corporativa destas empresas. Como resultado observou que uma forte governança corporativa é suportada pelo Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e o comitê de auditoria. Encontrou associações positiva entre os índices de governança e tamanho da firma, ou seja, quanto maior a empresa melhor seus instrumentos de governança corporativa. Uma melhor governança corporativa gera maiores oportunidades de investimentos. Porém, não foi possível obter elementos que suportassem a afirmativa de que exista associação entre uma forte governança e o desempenho das organizações.

Para Kanchel (2007) a utilização de instrumentos de avaliação da governança corporativa é importante por ser uma importante ferramenta utilizada por investidores institucionais, que possuem grande representatividade no mercado de capitais. Estes instrumentos de avaliação vêm sendo utilizados para realizar estudos de *valuation* das companhias e auxiliando os investidores a escolher as companhias que serão investidas. Ao se realizar a avaliação de desempenho da governança corporativa das empresas é possível realizar comparações entre as empresas e demonstrar aquelas que possuem menor risco de estar envolvidas em escândalos relacionadas à governança corporativa. A avaliação do desempenho da governança corporativa também pode ser utilizada pelas empresas como uma maneira de identificar oportunidades de melhorias em seus sistemas e processos de governança corporativa, principalmente para aquelas que foram mal avaliadas neste quesito.

Avaliar o desempenho da governança corporativa pode ser subjetivo, pois se baseiam em certos padrões de governança do passado, além disso as normas, conceitos e padrões utilizados variam entre os estudos. Destaca-se também que o desenvolvimento da pesquisa de avaliação e classificação da governança é realizada buscando-se as melhores práticas ou naquilo que se define como uma governança corporativa sólida (Khanchel, 2007).

Ao se avaliar a governança corporativa destaca-se também que o arcabouço regulatório e a forma de abordagem (princípios x regras) quanto à conformidade podem trazer resultados diferentes. Em uma regulação ou legislação que tem sua abordagem em princípios espera-se uma maior variabilidade no resultado da avaliação de desempenho da governança corporativa, bem como nos sistemas e processos utilizados pelas empresas. Essa maior variabilidade de resultados e possibilidade de escolha de processos de governança decorre de uma maior liberdade que as empresas possuem para escolher os melhores sistemas, práticas e processos dentro todas as possibilidades disponíveis. Enquanto as empresas sob uma regulação ou legislação baseada em regras, que traz uma obrigatoriedade na conformidade as regras dispostas, podem apresentar uma baixa variação entre o resultado da avaliação do desempenho da governança corporativa, bem como as práticas adotadas pelas empresas. Desta forma, não se pode afirmar que há uma melhor medida ou instrumento que avalie o desempenho da governança corporativa, pois acaba dependendo do contexto, em que a empresa está inserida e qual o objetivo da análise, bem como das características de cada empresa. (Bozec & Bozec, 2012)

A avaliação da governança corporativa, ao ser realizada por meio de instrumentos multicritério, deve ser observado a forma de ponderação entre os mecanismos e as categorias utilizadas. Outro ponto de destaque, é quais atributos, mecanismos e processos de governança corporativa serão considerados relevantes para realizar a avaliação da governança corporativa. Desta forma, deve ficar claro para aqueles que utilizam os instrumentos de avaliação quais foram os critérios utilizados para não comprometer a validade do instrumento. (Bozec & Bozec, 2012)

Em relação aos critérios a serem utilizados, vale mencionar sobre o trabalho de Garcia-Castro *et al* (2013), que buscou analisar como as combinações de diferentes práticas de governança corporativa utilizadas pelas empresas, mesmo que estejam sob o mesmo arcabouço regulatório a nível nacional, podem influenciar o desempenho das organizações. Como resultado, obteve-se evidências sobre a complementariedade, bem como de equivalência, entre práticas de governança corporativa. Destacou-se também como diferentes sistemas e práticas de governança podem levar a um alto desempenho, onde se conclui que não existe um melhor modelo que sirva a todos.

Os principais objetivos dos instrumentos que se propõem avaliar a governança corporativa são: (i) auxiliar e facilitar as análises de analistas e investidores por meio de um instrumento sistemático que apresenta de maneira clara questões relacionadas a uma

governança corporativa forte; (ii) permitir que as próprias empresas possam avaliar o alcance e a qualidade de sua governança; e (iii) permitir que investidores incluam pré-requisitos mínimos de governança em suas políticas de investimento. (Donker & Zahir, 2008)

## 2.5 PESQUISAS ANTERIORES

Adicionalmente às ferramentas metodológicas de intervenção, buscou-se pesquisas a fim de identificar trabalhos similares, que buscaram trabalhar com a avaliação do desempenho da governança corporativa com ferramentas multicritérios, e buscar trabalhos alinhados à realidade das EFPCs do Brasil, que estão descritos no Quadro 1

Quadro 1 Pesquisas Anteriores

Autor (ano)	Objetivo	Resultado	Instrumento de Pesquisa ou Observações
NERANTZIDIS, M. (2016)	O objetivo deste estudo é lançar alguma luz sobre como construir um índice transparente, confiável e válido, considerando igualmente as perspectivas dos acadêmicos e dos profissionais, em relação à governança corporativa.	Um índice CG bem projetado requer uma combinação de métodos de pesquisa, a fim de identificar as melhores opções para resolver várias questões metodológicas na construção do índice.	O autor utilizou duas amostras iguais e independentes para explorar as diferentes perspectivas quanto à importância dos critérios e subcritérios do índice. Além disso, verificase que a multimetodologia utilizada pelos autores, produziu a maior variação nas pontuações e ordens de classificação do CG, ao contrário de uma abordagem tradicional.
GUNEY, Y.; HERNANDEZ-PERDOMO, E.; ROCCO C. M. (2019)	Utilizar uma abordagem de análise de decisão multicritério (MCDA) para construir uma alternativa para mensurar a qualidade da governança corporativa considerando as práticas e mecanismos das empresas por meio de uns	A abordagem proposta de MCDA, demonstrou uma alternativa para analisar a ligação entre governança e desempenho da empresa. Além disso, supera as limitações dos índices tradicionais de governança, principalmente com	Os autores buscaram por meio de uma metodologia multicritério de apoio à decisão, sintetizar as preferências das companhias em relação à GC.

	procedimentos exaustivos de comparação de pares.	problemas relacionados como peso e aderência.	
SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. (2015).	Classificar as cooperativas agropecuárias, por meio da criação de um modelo, em graus de Governança Corporativa segundo os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.	Ter identificado níveis diferentes de governança corporativa entre cooperativas agrícolas, bem como classificar as mesmas dentro de clusters criados pelos autores.	utilização da análise multicritério por meio do método Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations (Promethee) e utilizado o software WALK[ER].
FALCÃO, G. Q.; ALVES, C. A. M. (2018)	Investigar as características de governança corporativa das Entidades Fechadas de Previdência Complementar atuantes no Brasil com base em recomendações da PREVIC.	Apresentou uma disparidade na utilização e implementação de instrumentos e recomendações relacionadas à governança corporativa no universo das EFPCs	Busca em documentos públicos das entidades referências ao guia de melhores práticas de governança corporativa elaborado pela PREVIC.

Fonte: Autor (2021)

No trabalho de NERANTZIDIS (2016), cujo objetivo era analisar a “caixa preta” na mensuração da GC e abordar a construção de um índice transparente, confiável e válido, considerando igualmente as perspectivas dos acadêmicos e dos profissionais. Foi identificado que um índice para medir a GC requer uma combinação de métodos de pesquisa a fim de identificar as melhores opções para resolver várias questões metodológicas. O trabalho forneceu evidências de que a opinião de acadêmicos e profissionais na Grécia tende a convergir. Além disso, verifica-se que esta multimetodologia produz a maior variação nas pontuações e ordens de classificação do CG.

O trabalho de Guney, Hernandez-Perdomo & Rocco (2019) abordou a dificuldade e a ausência de consenso na construção de índices de governança, e que se trata de matéria multidimensional e questões relacionadas à governança corporativa dependem de questões macroeconômicas, legais/regulatórias, regionais e até mesmo dentro das preferências das próprias empresas. Dentro deste contexto, buscou-se, utilizando uma metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), elaborar um índice específico, para poder analisar o impacto da governança corporativa nos resultados das companhias. Como resultado foi obtido, de maneira

consistente, uma ligação negativa e forte entre o desempenho da empresa e a qualidade da governança corporativa.

Na pesquisa de Falcão & Alves (2018), os autores buscaram analisar a aderência das EFPCs às práticas de governança corporativa recomendadas pelo órgão fiscalizador. Por mais que não tenha sido utilizada uma metodologia multicritério, aqui o grande destaque se dá pela análise das recomendações do órgão fiscalizador, unificando o entendimento sobre as práticas de governança corporativa que seriam avaliadas dentro do segmento de previdência complementar.

Em Silva, Souza & Silva (2015), buscou-se utilizar uma metodologia multicritério de apoio à decisão com a finalidade de formar uma escala de mensuração de governança corporativa para as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Foi aplicado um questionário, que foi baseado no código de melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Sendo estes os trabalhos mais alinhados a proposta do presente trabalho, cada qual com uma característica específica, nota-se uma ausência de um modelo multicritério de avaliação da governança corporativa que vise incorporar tanto as boas práticas de governança emanadas por órgão competentes, como permitir avaliar cada aspecto relevante da GC por meio de escala ordinal. A presente pesquisa visa preencher essa lacuna identificada por meio da construção de um modelo que permita que as EFPCs avaliem o desempenho de sua GC, bem como ter feedback e identificação de oportunidades de melhorias para que as Entidades possam avançar em seus processos de governança corporativa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os enquadramentos, as ferramentas metodológicas de intervenção e os procedimentos metodológicos que serão utilizados na pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLOGICO

A abordagem da presente pesquisa se enquadra como qualitativa, dado o problema e objetivo geral da pesquisa. A pesquisa qualitativa não é construída baseada em uma teoria ou abordagem unificada, podendo adotar várias posturas e métodos, que incluem, mas não se limitam, a uso de observações, questionários e análise de documentos (Gray, 2012).

Destaca-se neste contexto, a fase da estruturação do modelo, onde serão utilizadas recomendações de órgãos competentes sobre o tema e o pesquisador irá delimitar as áreas de interesse e os escala ordinal. Sendo que um dos destaques da pesquisa qualitativa é seu alto envolvimento no contexto, com o pesquisador tendo que obter uma visão integrada do estudo, incluindo a percepção dos participantes. Destaca-se também que os dados qualitativos são abertos a diversas interpretações (Gray, 2012).

Destaca-se que o pesquisador atua no segmento de previdência complementar há mais de dez anos, sendo oito anos diretamente relacionados à governança, riscos e Compliance. Além de ser gestor da área de governança, riscos e Compliance de uma EFPC, atualmente é coordenador suplente da Comissão de Governança e Riscos – Região Sul da ABRAPP.

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que busca reunir mais conhecimento a determinado assunto, além de incorporar características inéditas e buscar novas dimensões até então desconhecidas (Beuren, 2006) Ao tratar da avaliação da governança corporativa das EFPCs, encontrou-se na literatura alguns aspectos que nem sempre eram adotados ao se avaliar o desempenho da governança corporativa, desta forma buscou-se em procedimentos metodológicos ligados ao apoio à decisão uma ferramenta que auxilia-se a suprir tais lacunas.

Como o presente trabalho pretende desenvolver e validar, um modelo multicritério para avaliação do desempenho das EFPCs para que as mesmas utilizem em seu processo de gestão, a natureza da pesquisa pode ser enquadrada como aplicada, pois busca a geração de conhecimento para aplicações práticas (Gray, 2012; Bryman, 2012).

O método de análise utilizado para a fase de estruturação do modelo, que se baseou nos guias de boas práticas dos órgãos competentes, foi realizado por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2009).

A visão do conhecimento visão é enquadrada como prescritivista, pois a partir do modelo pronto e aplicado às EFPCs, não há meios do gestor interferir no modelo. Apesar de algumas correntes de estudo do apoio a decisão defenderem uma visão mais voltada ao construtivismo, o prescritivismo adota que nem sempre a parte interessada tem pleno conhecimento de todos os aspectos que possam ser julgados relevantes para o contexto, ou seja, não pode assumir que os decisores tenham apenas escolhas racionais (Weber & Costunoglu, 1990).

### 3.2 FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DE INTERVENÇÃO:

Neste capítulo, serão apresentadas as ferramentas metodológicas de intervenção de caráter construtivista a fim de gerar conhecimento sobre determinado tema: Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C) e a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA).

#### 3.2.1 Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)

A revisão bibliográfica foi realizada nas bases de dados scopus e web of Science com trabalhos publicados a partir de 2000. A data de corte do ano 2000 justifica-se por compreender todo o desenvolvimento dos conceitos, processos, estruturas de governança corporativa contemplando os principais marcos que aprofundaram as discussões sobre este tema nos últimos 20 anos, que são o caso Enron e a crise de 2008 (Cosma *et al*, 2018).

O ProKnow-C é um processo estruturado que proporciona aos pesquisadores a possibilidade de identificar oportunidades de pesquisa científica, e tem como objetivo central do instrumento construir conhecimento nos pesquisadores com base em um fragmento da literatura escolhido (Thiel *et al*, 2017)

As fases do Proknow-C iniciam pela seleção do portfólio bibliográfico, no qual os pesquisadores desejam conhecer as pesquisas científicas que representam um fragmento da literatura. Na sequência, tem-se a análise bibliométrica, para identificar os autores de destaque do fragmento da literatura relativo ao tema. Passando pela análise sistêmica que objetiva

conhecer as bases teórico metodológicas, as lacunas e oportunidades de pesquisa relativos ao tema (Kreuzberg & Vicente; 2017)

### 3.2.1.1 Proknow-C: Avaliação de Desempenho e Governança Corporativa

Esta revisão se dará por meio do instrumento de intervenção Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C) a fim de construir um Portfolio Bibliográfico (PB) que trata um fragmento da literatura representativo sobre Avaliação de Desempenho da Governança Corporativa. O Proknow-C é um instrumento estruturado que auxilia em um processo construtivista para geração de conhecimento sobre determinado tema, que permite justificar as escolhas científicas do pesquisador, bem como a identificação de oportunidades de pesquisa. (Valmorbida & Ensslin, 2016)

A operacionalização do ProKnow-C inicia-se selecionando um banco de artigos, realiza-se procedimentos de filtragem nos artigos, e testando a representatividade deles.

Com o objetivo de filtragem de artigos que tratem de avaliação de desempenho da governança corporativa, a pesquisa foi realizada em dois eixos. Os Eixos de pesquisa foram representados pelas palavras-chave referentes à avaliação de desempenho no Eixo 1 e sobre governança corporativa no Eixo 2. A busca foi realizada nos títulos, palavras-chave e resumo dos artigos. Foram realizadas pesquisas nas bases de dados SCOPUS e Web Of Science, como se pode visualizada no Quadro 2.

Quadro 2 - Descrição dos Eixos de Pesquisa nas bases de dados

EIXO 1		AND	EIXO 2
performance	evaluat*		AND
	OR measur*		
	OR assess*		
	OR appraisal		
	OR manag*		
	OR indicat*		

Fonte: Autor (2021)

Como retorno da pesquisa, obteve-se 9569 artigos em ambas as bases, que constitui o Banco de artigos Bruto preliminar, sendo 3.076 oriundas da Scopus e 6.493 da Web of Science. Deste banco de artigos bruto preliminar, ao eliminar os artigos duplicados e as publicações não

validas (serial, book e book section), restaram 8285 artigos para compor o Banco de Artigos Bruto.

A próxima fase constitui na leitura dos títulos para se buscar os títulos alinhados aos objetivos da pesquisa. Baseado no objetivo do artigo, buscou-se títulos alinhados à avaliação de desempenho referente à governança corporativa das empresas, desta forma, muito artigos que faziam referências ao impacto da governança corporativa no desempenho organizacional, e/ou que a análise recaiu sobre a composição ou tamanho dos conselhos e seus impactos no desempenho organizacional também foram desconsiderados. Como resultado, após a eliminação dos artigos cujo título não estava alinhado, restaram 66 artigos. Para realizar a análise de representatividade dos artigos, buscou-se no Google Scholar o volume de citações desses artigos, sendo que 30 artigos, que representavam 95% das citações irão compor o Repositório K, repositório este que representa os artigos que possuem o título alinhado e com reconhecimento científico, e os 36 restantes foram separados no Repositório P, que representa os artigos que possuem o título alinhado, porém com reconhecimento científico ainda não confirmado.

Partindo para a leitura do resumo dos artigos do Repositório K, observou-se que 7 artigos não estavam alinhados e foram eliminados, e os 23 artigos que foram considerados como aderentes ao tema irão compor o Repositório A (Quadro 3), que possui os artigos que possuem reconhecimento científico e possuem os títulos e resumos aderentes ao tema.

Quadro 3 Resumo ProKnow-C

Banco de artigos Bruto		Filtragem Quanto ao Título		Filtro Reconhecimento científico	
Artigos nas bases de Dados	9569	Banco de Artigos Bruto	8285	Títulos Alinhados	66
Artigos Duplicados	-1156	Títulos não alinhados	-8.219		
Publicações não validas	-128				
				<b>95% Citações (Repositório K)</b>	<b>30</b>
Banco de Artigos Bruto	8285	Títulos Alinhados	66	5% Citações (repositório P)	36
Alinhamento Quanto ao Resumo		Artigos não Reconhecidos com Potencial		Leitura Integral dos Artigos	
Repositório K	30	Repositório P	36	Repositório C (A + B)	27
Artigos com resumo não alinhado	-7	+ de 3 anos e não consta no banco de autores	-24	Artigos não alinhados	-3
		- de 3 anos e resumo não alinhado	-8	Artigos não disponíveis	
		- 3 anos e resumo alinhado	4		
<b>Repositório A</b>	<b>23</b>	<b>Repositório B</b>	<b>4</b>	<b>Portfolio Bibliográfico</b>	<b>24</b>

Fonte: Autor (2021)

Dos artigos do repositório P, aqueles publicados anteriormente a 2017 foram eliminados, e aqueles publicados a partir de 2017, e, portanto, não tiveram tempo suficiente para ter sua representatividade reconhecida, tiveram seu resumo lido integralmente, restando 4 artigos alinhados ao tema proposto, que compuseram o repositório B, que traz os artigos com título e resumo alinhados e possuem reconhecimento científico potencial.

Antes de iniciar a leitura integral dos artigos, funde-se os repositórios A e B, obtendo o Repositório C que contém 27 artigos. A leitura dos 27 restantes, foi verificado que 3 não estavam alinhados ao tema proposto, chegando-se assim a 20 artigos para compor o Portfolio Bibliográfico

### 3.2.1.2 Proknow-C: Governança Corporativa e Fundos de Pensão

A revisão bibliográfica foi realizada nas bases de dados scopus e web of Science, sem limitação de data, a fim de buscar a maior quantidade de relações que se estudaram sobre a Governança Corporativa nas EFPCs.

Para a operacionalização do ProKnow-C iniciou-se a seleção em um banco de artigos, realizou-se procedimentos de filtragem nos artigos, e também testes da representatividade deles.

Com o objetivo de filtragem de artigos que tratem de avaliação de desempenho da governança corporativa, a pesquisa foi realizada em dois eixos. Os Eixos de pesquisa foram representados pelas palavras-chave referentes à Fundos de Pensão no Eixo 1 e sobre governança corporativa no Eixo 2. A busca foi realizada nos títulos, palavras-chave e resumo dos artigos. Foram realizadas pesquisas nas bases de dados SCOPUS e Web Of Science, como se observa no Quadro 4.

Como retorno da pesquisa, obteve-se 428 artigos em ambas as bases, que constitui o Banco de artigos Bruto preliminar, sendo 221 oriundas da Scopus e 207 da Web of Science. Deste banco de artigos bruto preliminar, ao eliminar os artigos duplicados e as publicações não validas (*serial, book e book section*), restaram 301 artigos para compor o Banco de Artigos Bruto.

Quadro 4 Descrição dos Eixos de Pesquisa nas bases de dados

<b>EIXO 1</b>	<b>AND</b>	<b>EIXO 2</b>
---------------	------------	---------------

pension OR "retirement plan" OR "fundo de pensão" OR "pension fund"		Corporate Governance
--	--	-------------------------

Fonte: Autor (2021)

A próxima fase constitui na leitura dos títulos para buscar os títulos alinhados aos objetivos da pesquisa, e como resultado, após a eliminação dos artigos cujo título não estava alinhado, restaram 45 artigos. Para realizar a análise de representatividade dos artigos, buscou-se no *Google Scholar* o volume de citações desses artigos, sendo que 19 artigos, que representavam 95% das citações irão compor o Repositório K, repositório este que representa os artigos que possuem o título alinhado e com reconhecimento científico, e os 26 restantes foram separados no Repositório P, que representa os artigos que possuem o título alinhado, porém com reconhecimento científico ainda não confirmado.

Partindo para a leitura do resumo dos artigos do Repositório K, observou-se que 6 artigos não estavam alinhados e foram eliminados, e os 13 artigos que foram considerados como aderentes ao tema irão compor o Repositório A (Quadro 5), que possui os artigos que possuem reconhecimento científico e possuem os títulos e resumos aderentes ao tema.

Quadro 5 Resumo ProKnow-C

Banco de artigos Bruto		Filtragem Quanto ao Título		Filtro Reconhecimento científico	
Artigos nas bases de Dados	428	Banco de Artigos Bruto	301	Títulos Alinhados	66
Artigos Duplicados	-96	Títulos não alinhados	-256		
Publicações não validas	-31				
				<b>95% Citações (Repositório K)</b>	<b>30</b>
Banco de Artigos Bruto	<b>301</b>	Títulos Alinhados	<b>45</b>	5% Citações (repositório P)	36
Alinhamento Quanto ao Resumo		Artigos não Reconhecidos com Potencial		Leitura Integral dos Artigos	
Repositório K	19	Repositório P	26	Repositório C (A + B)	17
Artigos com resumo não alinhado	-6	+ de 3 anos e não consta no banco de autores	-22	Artigos não alinhados	-1
		- de 3 anos e resumo não alinhado	-0	Artigos não disponíveis	-1
		- 3 anos e resumo alinhado	4		
<b>Repositório A</b>	<b>13</b>	<b>Repositório B</b>	<b>4</b>	<b>Portfolio Bibliográfico</b>	<b>15</b>

Fonte: Autor (2021)

Dos artigos do repositório P, aqueles publicados anteriormente a 2017 foram eliminados, e aqueles publicados a partir de 2017, e, portanto, não tiveram tempo suficiente para ter sua representatividade reconhecida, tiveram seu resumo lido integralmente, restando 4 artigos alinhados ao tema proposto, que compuseram o repositório B, que traz os artigos com título e resumo alinhados e possuem reconhecimento científico potencial.

Antes de iniciar a leitura integral dos artigos, funde-se os repositórios A e B, obtendo o Repositório C que contém 17 artigos. A leitura dos 17 restantes, foi verificado que 1 não estavam alinhados ao tema proposto e 1 artigo não foi encontrado para leitura, chegando-se assim a 15 artigos para compor o Portfolio Bibliográfico.

### **3.2.2 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão MCDA**

Mesmo possuindo origens a mais de 200 anos, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão MCDA, teve seu desenvolvimento aprimorado a partir do final dos anos 60 mesmo se concentrando em decisões baseadas em um único critério, e posteriormente ganhou terreno, principalmente na Europa, nos anos 70 (Roy, 1996). Porém, seu principal desenvolvimento se dá a partir dos anos 1980, com trabalhos que buscaram definir os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão e quais os atributos do modelo são específicos ao decisor em cada contexto, entre outros. (Ensslin *et al*, 2010)

O processo de decisão pode ser definido como um conjunto de relação entre elementos objetivos(ações) e subjetivos(atores), sendo este sistema indivisível e por mais que se busque a objetividade, a tomada de decisões é realizada por humanos, portanto sujeitos à subjetividade. Como o processo decisório nem sempre é claro para o decisor, e muito menos para o observador externo, o processo construtivista para gerar aprendizado no decisor torna-se apropriado para realizar um modelo de apoio a tomada de decisão. (Bana e Costa, 1993).

Apesar de algumas correntes de estudo do apoio a decisão defenderem uma visão mais voltada ao construtivismo, o prescritivismo adota que nem sempre a parte interessada tem pleno conhecimento de todos os aspectos que possam ser julgados relevantes para o contexto, ou seja, não pode assumir que os decisores tenham apenas escolhas racionais (Weber & Costunoglu, 1990).

O principal objetivo dos modelos MCDA é construir um modelo que auxiliará o gestor/decisor no processo de tomada de decisão, por meio de uma função de valor ou utilidade, em conformidade com seus objetivos (Roy, 1996). Este processo conta com o apoio do

pesquisador/facilitador que buscará no decisor quais as informações que possa ser relevante no processo de tomada de decisão. (Roy, 1996)

O facilitador/pesquisador que operacionaliza a pesquisa pode se utilizar de entrevistas abertas ou semiestruturadas, mapas de relação meio e fim, documentos utilizados no processo que é objeto de estudo. Com estes instrumentos, pode se construir no decisor um conjunto de conhecimento que o permita compreender as implicações de suas decisões, principalmente naquilo que ele considere relevante, respeitando os limites da objetividade inerente ao processo decisório.

O processo de elaboração de um modelo de avaliação por meio do modelo MCDA pode ser dividido em três fases: estruturação; avaliação e recomendações.

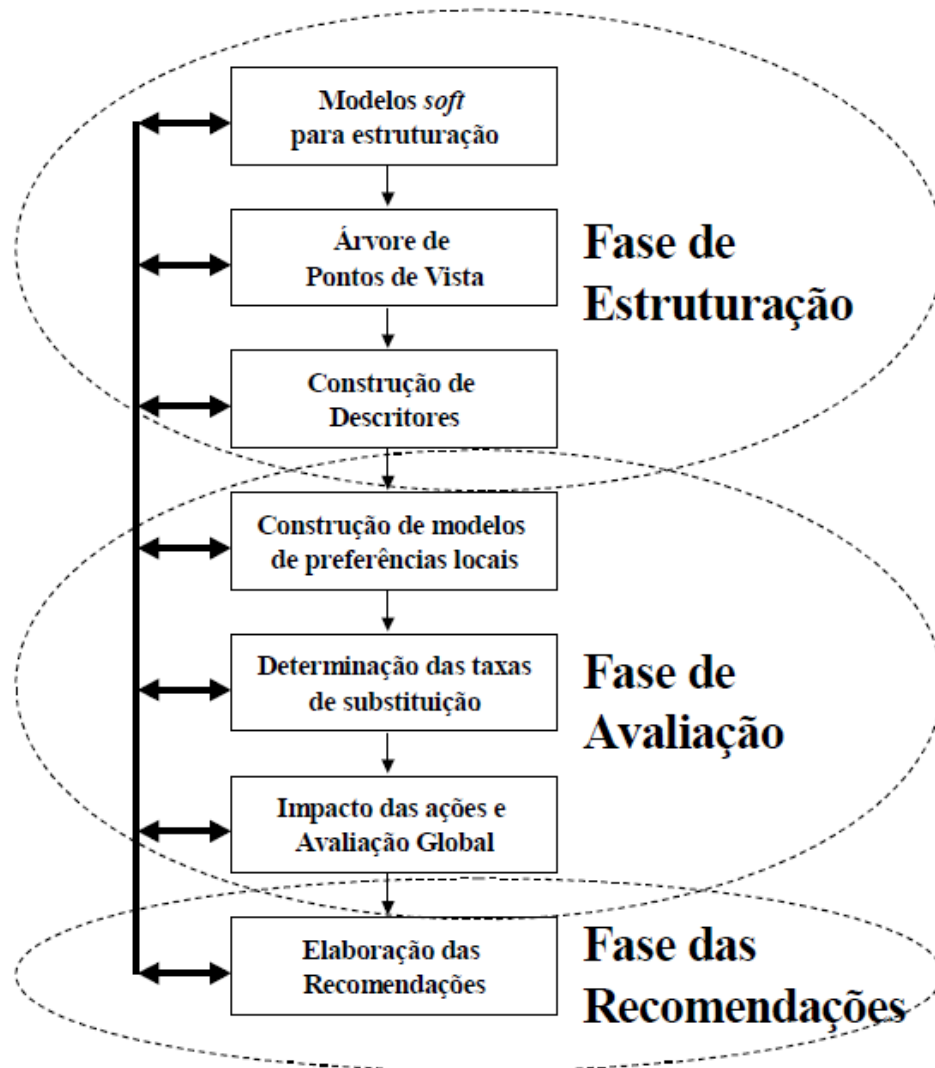
Na fase da estruturação o contexto do problema é especificado e organizado a partir dos aspectos julgados mais relevantes pelo decisor. Além disso, se identifica o subsistema dos atores e culmina com o levantamento da escala ordinal. Ao final desta fase, a metodologia MCDA terá estruturado um modelo, contendo os aspectos julgados como necessários e suficientes para avaliar o contexto (Ensslin *et al*, 2010).

A fase de avaliação, parte das escalas ordinais para a transformação em escalas cardinais, permitindo que seja realizado o processo de avaliação propriamente dito (Ensslin *et al*, 2010).

Por fim, tem-se a etapa de recomendações, que tem como finalidade servir como apoio para o decisor e auxiliar a identificar oportunidades de melhoria no desempenho do objeto que está sendo avaliado. Além disso, permite o decisor avaliar as consequências da implementação das melhorias recomendadas. As fases do MCDA estão esquematizadas na Figura 1.



Figura 1 Fases da Abordagem Multicritério de Apoio à Decisão



Fonte: ENSSLIN *et al* (2000)

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para elaborar o framework para avaliação da governança corporativa das EFPCs. Além disso, justifica-se a escolha dos órgãos tido como referência em governança corporativa no Brasil e para o segmento das EFPCs.

#### 3.3.1 Levantamento das informações

O presente trabalho visa construir um modelo que avalie a Governança Corporativa das EFPCs, utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). Para a elaboração deste modelo, foram utilizadas as recomendações proferidas pelo órgão regulador (PREVIC), pela Entidade referência brasileira em governança corporativa (IBGC) e nas recomendações emanadas pela Associação dos Fundos de Pensão (ABRAPP).

A avaliação de desempenho da governança corporativa pode ser utilizada pelas empresas para identificar oportunidades de melhorias e com isso melhorar seus níveis de governança corporativa, porém avaliar e analisar empresas sob a mesma regulação pode ser difícil de identificar quais sistemas, processos e estruturas de governança são relevantes para contribuir com a melhora da governança. (Donker & Zahir, 2008; Schmidt & Brauer, 2006). Adiciona-se a estas características que avaliar a governança corporativa é uma tarefa complexa, pois se trata de evento multidimensional e que possuem características heterogêneas (Cosma, Mastroleo & Schwizer, 2018). Dado estas características, optou-se a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), que nas fases de estruturação e avaliação do modelo permitem incorporar estes elementos complexos a este modelo, e na fase das recomendações permite aos decisores, neste caso as EFPCs, a visualizarem seus pontos forte e fracos.

A escolha das instituições que proferiram recomendações e conceitos sobre a governança corporativa visa respeitar o disposto nos trabalhos de Baghal *et al* (2008) e Kanchel (2007), que o desempenho da governança corporativa depende do contexto ao qual a análise se refere, tendo características específicas relacionados ao país, ao setor das empresas e sobre a legislação sob a qual as empresas estão regidas. Estes conceitos, também podem ser observados no trabalho de Schmidt & Brauer (2006) que identificaram que regulamentações específicas de países ou setores podem comprometer a análise e comparabilidade entre estas empresas.

Em relação as características regionais, ou sobre o país, utiliza-se como referência o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicado no ano de 2015. O IBGC, que foi fundado em novembro de 1995, é uma Associação de âmbito nacional dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil. Atua também como o principal fomentador das discussões sobre Governança Corporativa no país e possui reconhecimento nacional e internacional. O IBGC tem como seu propósito “*Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.*”

Sobre as características do setor, utilizou-se as recomendações da Associação Brasileira Das Entidades Fechadas De Previdência Complementar – ABRAPP, criada em 1978 e que, atualmente, tem como um de seus objetivos “contribuir para a expansão, o fortalecimento e o aperfeiçoamento da previdência complementar, seu sistema, sua estrutura e seus procedimentos, promovendo, divulgando e aprimorando a cultura previdenciária” e também “Organizar, promover ou realizar estudos, análises, pesquisas, cursos, congressos, simpósios ou outros tipos de conclave sobre temas, problemas e aspectos da previdência complementar”. Desta entidade, foram utilizados o material Governança nas EFPCs - Estrutura Mínima E Melhores Práticas de 2015 e do Manual - Código De Autorregulação Em Governança Corporativa publicado em 2019.

Do ponto de vista do órgão regulador, a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), utilizou-se o Guia PREVIC - Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar publicado em 2012. Este guia destinou-se a oferecer diretrizes básicas para a atuação das EFPCs e tem como objetivo difundir conhecimentos aplicáveis e úteis para contribuir com a consecução dos objetivos estatutários das EFPC e com a gestão eficiente do patrimônio dos participantes.

No Quadro 6, são apresentados de maneira sucinta o objetivo de cada uma das três instituições referência em GC.

Quadro 6 Instituições e Guias fonte de recomendações em Governança Corporativa

<b>Sigla</b>	<b>Órgão</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Recomendações</b>
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	objetivo do Instituto é ser um centro de estudo, debate e promoção da Governança Corporativa no país, influenciando os agentes sociais e estimulando a adesão aos valores e princípios de Governança Corporativa adotados pelo próprio Instituto, de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável das empresas e demais organizações e, por consequência, para uma sociedade melhor.	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015)
<b>ABRAPP</b>	Associação Brasileira Das Entidades Fechadas	Promover a defesa dos interesses das Associadas e contribuir para a expansão, o fortalecimento e o aperfeiçoamento da previdência complementar, seu	Governança nas EFPCs - Estrutura Mínima E Melhores Práticas (2015)

	De Previdência Complementar	sistema, sua estrutura e seus procedimentos, promovendo, divulgando e aprimorando a cultura previdenciária	Manual - Código De Autorregulação Em Governança Corporativa (2019)
<b>PREVIC</b>	Superintendência Nacional de Previdência Complementar	entidade de fiscalização e de supervisão das atividades das entidades fechadas de previdência complementar e de execução das políticas para o regime de previdência complementar operado pelas entidades fechadas de previdência complementar, observadas as disposições constitucionais e legais aplicáveis.	Guia PREVIC - Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2012)

Fonte: Autor (2021)

A partir das recomendações das instituições tida como referência em governança corporativa, foi aplicado o processo do MCDA.

Para a fase da Estruturação, buscou-se compilar as recomendações dos órgãos competentes em áreas de preocupações, bem como a identificação dos Elementos Primários de Avaliação. Esta fase culminou na elaboração do framework de avaliação e com a identificação da escala ordinal.

Esta fase da estruturação, dado o objetivo específico do presente trabalho, acaba sendo uma das principais etapas do MCDA, uma vez que envolve desde a consolidação das recomendações, passando pela separação em áreas de preocupação e agrupamento e transformação das recomendações em requisitos específicos não ambíguos, ou seja, que pudessem ser respondidos com “sim” ou “não”.

Os documentos oriundos dos órgãos competentes, foram planilhados e dispostos na íntegra, ordenados e numerados para posterior verificação do pesquisador. As seções e subseções dos documentos levantados foram considerados como os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e totalizaram 64 EPAs. Nesta fase, também foram identificados tópicos e assuntos que não se referiam às EFPCs, principalmente questões societárias e tomadas de controle, bem como assuntos inerentes a empresas familiares.

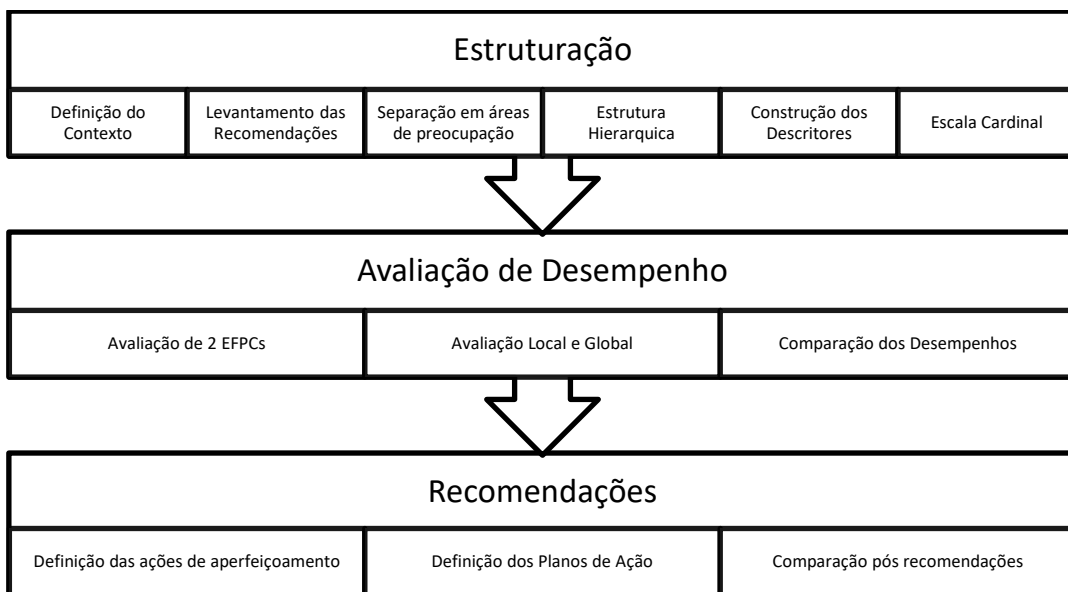
As recomendações foram distribuídas dentro de 3 grandes áreas de preocupação, e foi realizado uma análise sobre a adequação da recomendação a área de preocupação. Com as recomendações agrupadas nas áreas de preocupação e divididos em subáreas de preocupação, tendo assim a transformação das recomendações em requisitos, que são perguntas objetivas que visam avaliar quais recomendações dos órgãos competentes são de fato aplicados na EFPC. Este processo culmina nas escalas ordinais, que é a transformação destes requisitos em uma escala ordinal, que servira de base para o modelo de avaliação.

Superada a fase da estruturação, entra-se na fase de avaliação que partindo da escala ordinal, foi realizada uma transformação para uma escala cardinal, utilizando taxas de compensação linear. Como o objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo multicritério, baseado nas recomendações de órgãos competentes sobre Governança Corporativa das EFPCs, a construção de modelos de preferencias locais e determinação das taxas de substituição, serão realizadas de maneira linear. Esta escolha faz-se necessário para poder validar o modelo de avaliação. Com o modelo finalizado, foi realizado a avaliação de duas EFPCs, tendo sido encaminhando via Excel a planilha contendo todos os requisitos a serem avaliados.

Com o questionário respondido, identificou-se que o modelo de avaliação conseguiu avaliar as EFPCs e trouxe dois níveis de desempenho.

Como uma das principais atribuições da Avaliação de Desempenho é trazer recomendações objetivas para que possa ser melhorado o nível do desempenho da governança corporativa da EFPC, foi realizado uma simulação de plano de ação contendo melhorias para àquela que teve o pior desempenho e qual seria seu desempenho pós implementação. Podendo assim validar o modelo de avaliação da governança corporativa das EFPCs. Tendo os passos que foram seguidos neste trabalho dispostos na Figura 2.

Figura 2 Processo da Construção do Modelo Avaliação da GC das EFPCs



Fonte: Autor (2021)

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico será abordado sobre a construção do modelo de avaliação de governança corporativa da EFPC utilizando metodologia específica do MCDA. Estão incorporadas as fases de estruturação, Avaliação e Recomendações e Análise dos Resultados.

### **4.1 ESTRUTURAÇÃO**

Nesta seção será abordada a fase da estruturação, que serão definidos o contexto do problema e especificado e organizado a partir dos aspectos julgados mais relevantes pelo autor. Por fim, parte-se para a construção das escalas ordinais tendo como resultado o modelo de avaliação que permite se avaliar o contexto.

#### **4.1.1 Modelagem Soft**

A primeira etapa da fase da estruturação do modelo MCDA é a modelagem soft que visa delimitar os aspectos relevantes e pertinentes ao contexto que está se analisando. Nesta etapa, faz-se necessário delimitar o contexto e situação identificando o dono do problema, a insatisfação, a motivação em resolver o problema e se é possível resolver o problema. (Ensslin, 2004)

No presente trabalho, o dono do problema é o próprio pesquisador e a insatisfação é a ausência e necessidade de um instrumento que permita avaliar o desempenho da Governança Corporativa das EFPCs. Motiva-se a elaboração deste modelo pela relevância tanto do segmento das EFPCs quanto da importância dada pelo órgão regulador, e entende-se como possível a resolução do mesmo.

Questões relacionadas a delimitação do contexto, problema a ser resolvido e motivações de elaborar um modelo de apoio a decisão já foram detalhadas na parte inicial deste trabalho.

#### **4.1.2 Elementos Primários de Avaliação e Separação em Áreas de Preocupação**

Partindo da leitura, revisão e coleta das informações referentes as melhores práticas de governança corporativa emanados pelos órgãos competentes, referenciados anteriormente iniciou-se a análise dos dados que foi realizada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2009),

permitindo categorizar as variáveis que são relevantes para avaliação da governança corporativa das EFPCs.

O rotulo posto para este instrumento é “**Modelo de Avaliação de Desempenho da Governança Corporativa das EFPCs.**”. Definido este rotulo, partiu-se para o levantamento das recomendações, identificando os aspectos julgados como relevantes nos guias de boas práticas. A quantidade de recomendações por guia está discriminada no Quadro 7.

Quadro 7 Quantitativo de Recomendações/Definições e Tópicos/Assuntos por guia

<b>Instituição</b>	<b>IBGC</b>	<b>ABRAPP</b>		<b>PREVIC</b>
<b>Guia</b>	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015)	Governança nas EFPCs - Estrutura Mínima E Melhores Práticas (2015)	Manual - Código De Autorregulação Em Governança Corporativa (2019)	Guia PREVIC - Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2012)
<b>Recomendações/Definições</b>	<b>107</b>	<b>164</b>	<b>401</b>	<b>88</b>
<b>Tópicos/Assuntos</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>12</b>

Fonte: Autor (2021)

Este levantamento inicial será considerado como a estruturação da metodologia MCDA, que além da estruturação engloba as fases de avaliação e recomendações. A Estruturação compreende a construção do modelo propriamente dito. Na fase de Avaliação são elaborados os meios para medir os aspectos considerados relevantes e na fase recomendação são analisados os resultados.

O primeiro passo foi consolidar os documentos em planilhas Excel para facilitar o tratamento das informações, em seguida os guias foram codificados de A até D e cada recomendação foi numerada para facilitar o trabalho de categorização das recomendações. A codificação dos documentos está identificada no Quadro 8 Codificação das Recomendações.. Desta forma, as recomendações serão demonstradas por códigos para facilitar a busca de qual documento foi retirado. Por exemplo o código (D)15, representa a recomendação nº 15 do Manual - Código De Autorregulação Em Governança Corporativa (2019) da ABRAPP. As aberturas separadas por guia dos órgãos referência estão dispostas nos anexos identificados no Quadro 8.

Quadro 8 Codificação das Recomendações.

Instituição	IBGC	ABRAPP		PREVIC
<b>Guia</b>	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015)	Governança nas EFPCs - Estrutura Mínima E Melhores Práticas (2015)	Manual - Código De Autorregulação Em Governança Corporativa (2019)	Guia PREVIC - Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2012)
<b>Identificador Código</b>	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(D)</b>	<b>(C)</b>
<b>Apêndice</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>D</b>	<b>C</b>

Fonte: Autor (2021)

Nesta consolidação foram identificadas 760 recomendações, as quais foram sendo agrupadas por afinidades, que culminou em 3 grandes áreas de preocupação. Foram identificados os principais aspectos relevantes sobre a Governança Corporativa, e com isso identificou-se 64 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), conforme apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 Áreas de Preocupação e Elementos Primários de Avaliação.

Constituição, Conceitos e Relacionamento Stakeholders		Órgãos Estatutários, Comitês e Suporte à Governança		Funções, Processos e Políticas	
Estatuto/Contrato social.(A)	Transações entre partes relacionadas(A)	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	CONSELHO FISCAL(B)	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	AUDITORIA(D)
ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR(C)	CONFLITO DE INTERESSES GOVERNANÇA(C)	Conselho de administração(A)	CONSELHO FISCAL(C)	GESTÃO DE RISCO(C)	Comitê de auditoria(A)
EQUIDADE(D)	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	CONSELHO FISCAL(D)	GESTÃO DE RISCOS(B)	Comitê de conduta(A)
PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	Conflito de interesses(A)	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (compliance)(A)	OUIDORIA(B)
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	Confidencialidade(A)	Reuniões do conselho de administração(A)	Diretoria(A)	PROCESSOS E CONTROLES(C)	Canal de denúncias(A)
TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE(C)	Uso de informações privilegiadas(A)	Relacionamentos do conselho de administração(A)	Avaliação da diretoria(A)	PROCESSOS E CONTROLES(D)	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)



Transparência(A)	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	Comitês do conselho de administração(A)	Remuneração da diretoria(A)	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)
TRANSPARÊNCIA(D)	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL(B)	COMITÊS DE ACESSORAMENTO(B)	Secretaria de governança(A)	CONTROLES INTERNOS(B)	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)
INTEGRIDADE(D)		COMITÊS(D)	SUPORTE DE GOVERNANÇA(D)	COMPLIANCE (B)	Código de conduta(A)
		Conselho fiscal(A)	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	COMPLIANCE(D)	CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA(C)
				Auditoria independente(A)	CONDUTA ÉTICA(D)
				Auditoria interna(A)	Política de divulgação de informações(A)
				AUDITORIA(B)	Política sobre contribuições e doações(A)
					Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita(A)

Fonte: Autor (2021)

Neste processo de agrupamento, foram identificadas 138 recomendações que não são aplicáveis ao segmento das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Essas recomendações não aplicáveis referem-se ao relacionamento de sócios e concentração de capital, negociação de ações, conselhos de empresas familiares, respeito a acionistas minoritários e demais questões afetas as empresas classificadas como Sociedade Anônima ou empresa familiar.

Estas recomendações não aplicáveis são majoritariamente oriundas do Guia de Boas Práticas do IBGC, uma vez que ele possui uma abrangência nacional e para vários tipos de organizações societárias, sendo que aquelas que se enquadravam como não aplicáveis aos segmentos das EFPCs não foram consideradas.

As áreas de preocupação foram definidas a partir do agrupamento dos EPAs que possuíam ideias próximas e poderiam ser tratados dentro da mesma área de preocupação, as quais estão discriminadas no Quadro 10.

Quadro 10 Áreas de Preocupação do Modelo

<b>Constituição, Conceitos e Relacionamento Stakeholders</b>	Refere-se aos conceitos e recomendações que se relacionam com a Constituição da EFPC, relacionamento com as partes interessadas e que assegurem conceitos básicos da governança corporativa. Portanto aborda desde os elementos que devam fazer parte em seu estatuto social, garantias de equidade entre as partes interessadas, sobre o processo decisório e a transparência necessária. Aborda também questões relacionadas a conflitos de interesse e responsabilidade corporativa,
<b>Órgãos Estatutários, Comitês e Suporte à Governança</b>	Refere-se às responsabilidades específicas dos órgãos definidos no estatuto como o Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva. Abordam também os elementos que compõe o regimento interno desses órgãos colegiados além dos comitês de assessoramento que podem fazer parte da estrutura da governança. Adicionalmente trata das responsabilidades e atividades de suporte ao funcionamento destes órgãos e do relacionamento entre eles.
<b>Funções, Processos e Políticas</b>	Definição dos processos que são relevantes para o correto funcionamento das EFPCs e são julgados como relevantes dentro do sistema de governança corporativa das Entidades. Abrange as atividades de Gestão de Riscos, Compliance, Processos e controles das EFPCs. Também aborda questões relacionadas as auditorias interna e externa, capacitação dos colaboradores e relacionamento com fornecedores.

Fonte: Autor (2021)

#### 4.1.3 Construção da Estrutura Hierárquica

Na fase da construção da Estrutura Hierárquica, busca-se identificar os conceitos que são tratados nas grandes áreas de preocupação, também denominados como objetivos. (Keeney, 1992).

Partindo dos conceitos agrupados, foram identificadas noventa e seis recomendações emanados pelos órgãos competentes para a área de preocupação Constituição e Stakeholders, duzentas e setenta e oito para a área Órgãos e Comitês e duzentos e quarenta e oito para a área de preocupação referente as Funções, Processos e Políticas. Pode ser observado a distribuição das recomendações pelas áreas de preocupação na Figura 3 Agrupamento dos Conceitos nas Grandes áreas de preocupações.

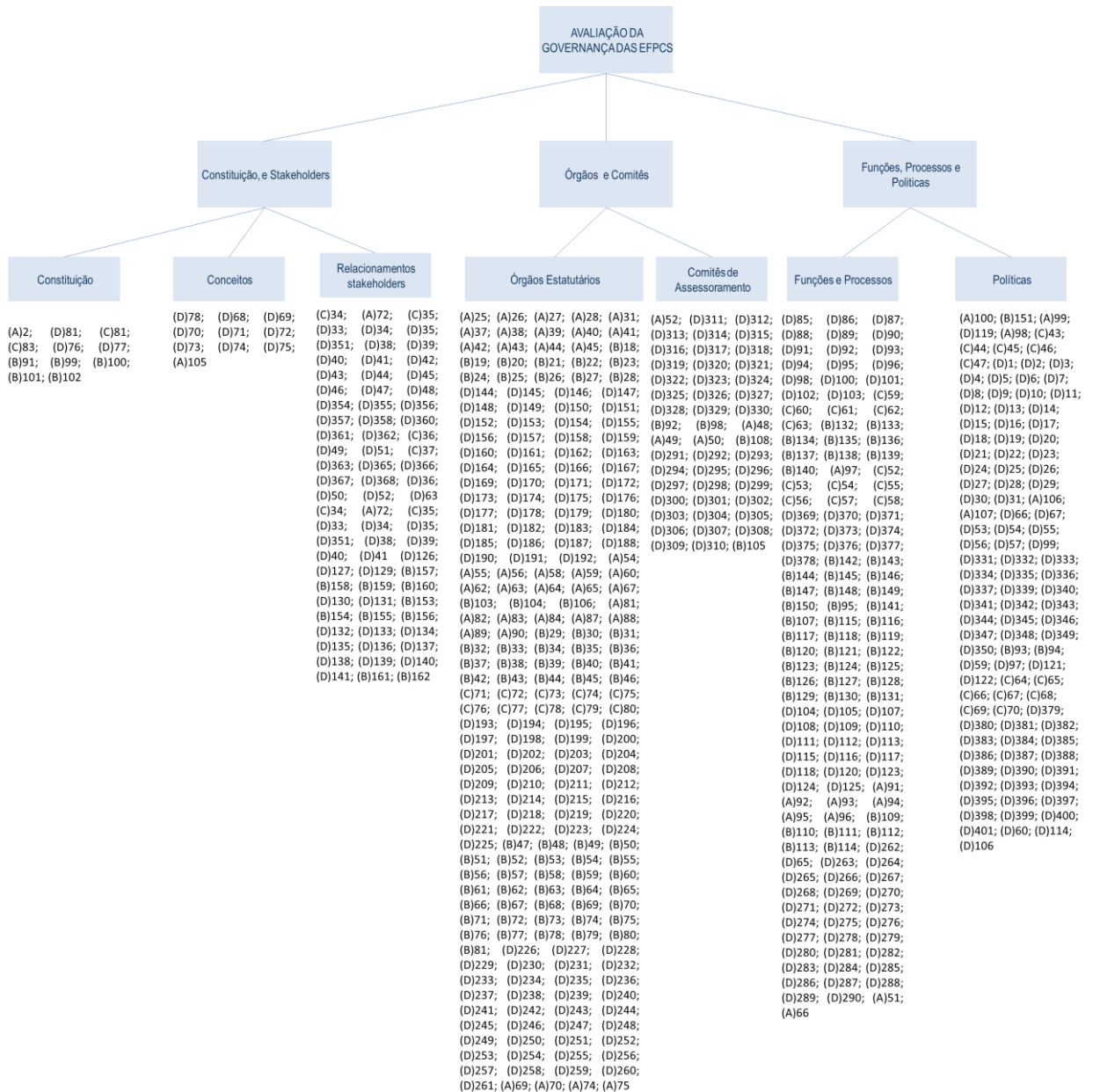
Figura 4 Agrupamento dos Conceitos nas Grandes áreas de preocupações.



Fonte: Autor (2021)

Continuando a separação a partir das áreas de preocupação, chegou-se a seis pontos de vistas fundamentais, que posteriormente serão a base para a ponderação. As recomendações separadas por ponto de vista fundamental podem ser observadas na Figura 5.

Figura 5 Estrutura Hierárquica e agrupamento de recomendações



Fonte: Autor (2021)

Na sequência, continua-se a separação das recomendações, partindo das áreas de preocupação mais relevantes obteve-se seis pontos de vista fundamentais. Para a área de preocupação “Constituição e Stakeholders” foi subdividida em Constituição e Relacionamento Stakeholders que estão descritas no Quadro 11 Área de Preocupação – Constituição e Stakeholders.

Quadro 11 Área de Preocupação – Constituição e Stakeholders

Constituição e Stakeholders	
Constituição	Refere-se a todo o processo de constituição da entidade, englobando o estatuto e sobre instruções escritas sobre o funcionamento global da entidade. Envolve sobre as responsabilidades e alçadas na condução da EFPC, a fim de deixar claro sobre o processo decisório da entidade.
Relacionamentos Stakeholders	Abrange toda a parte sobre transparência das relações da EFPC, sua política e práticas de comunicação com todas as partes interessadas, a fim de que todos possuam a informação correta, pertinente e tempestiva. Trata também do conceito referente à equidade e prestação de contas. Aborda ainda sobre a responsabilidade corporativa perante questões socioambientais.

Fonte: Autor (2021)

A área de preocupação “Órgãos e Comitês” foi subdividida em Órgãos Estatutários e Comitês de Assessoramento que estão descritos no Quadro 12 Área de Preocupação – Órgãos e Comitê

Quadro 12 Área de Preocupação – Órgãos e Comitê

Órgãos e Comitês	
Órgãos estatutários:	Trata das características, responsabilidades, forma de acesso e os regimentos internos da Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal.
Comitês de Assessoramento:	Aborda tanto os comitês de assessoramento aos órgãos estatutários, bem como da função de secretaria de governança corporativa. Deixando

	claro o funcionamento dos órgãos e do apoio aos órgãos estatutários.
--	--

Fonte: Autor (2021)

A área de preocupação “Funções Processos e Políticas” foi subdividida em Funções e Processos que estão descritos no Quadro 13 Área de Preocupação – Funções, Processos e Políticas.

Quadro 13 Área de Preocupação – Funções, Processos e Políticas.

Funções, Processos e Políticas	
Funções e Processos:	Estão descritos as principais funções e processos necessários para um adequado funcionamento e atingimento dos objetivos das EFPCs, bem como garantir o cumprimento aos dispostos em normas, regras e legislação. Estão incluídos sobre o desenho de processos e controles da EFPC, Gestão de Risco Corporativo, Compliance e auditorias.
Políticas	Aborda sobre as principais políticas e códigos tidos como necessários para um bom funcionamento, envolvendo questões relacionados ao Código de Conduta Ética, Políticas de Capacitação e Terceirização. Sendo instruções escritas norteadoras que visam estabelecer diretrizes sobre estes assuntos.

Fonte: Autor (2021)

Este conjunto de aspectos identificados a partir das áreas de preocupação, também conhecidos como Pontos de Vista Fundamentais, podem ser considerados relevantes considerando as propriedades destacadas por Keeney (1992): Essencial, Controlável,

Completo, Mensurável, Operacional, Isolável, Não-redundante, Conciso, Compreensível. Desta forma, entende-se que os aspectos, ou objetivos, para avaliar a governança corporativa das EFPCs foram identificados. Podendo avançar para a construção das escalas ordinais.

#### **4.1.4 Construção das escalas ordinais.**

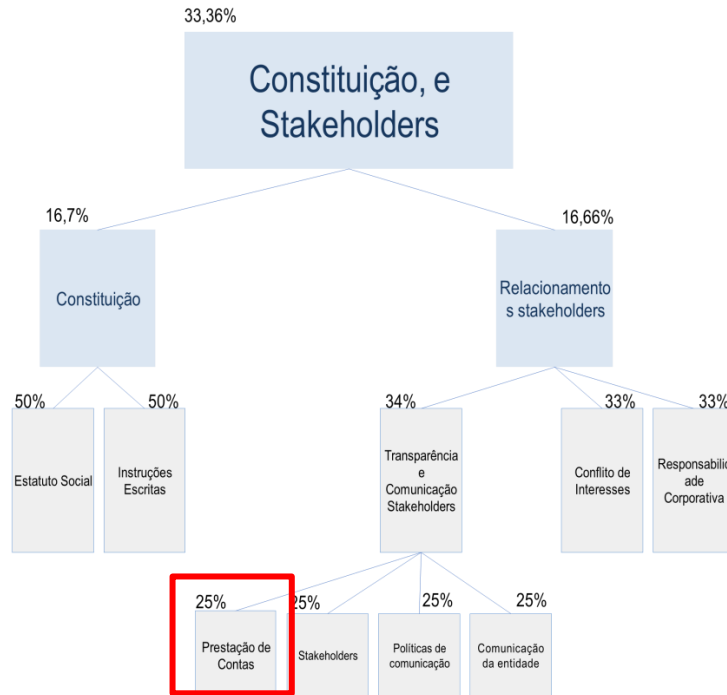
Com a identificação dos aspectos relevantes ou objetivos inicia-se a construção do modelo multicritério, restando pendente a etapa da construção das escalas ordinais. A construção da escala ordinal é a última etapa da fase da estruturação do contexto.

Esta etapa realiza a construção de critérios que permita medir o desempenho de cada ação avaliada para cada um dos objetivos. Para a construção de um critério, faz-se necessário a escala ordinal e a função de valor. De acordo com Ensslin *et al*, a escala ordinal pode ser definido como um conjunto de níveis de desempenho e as etapas da construção das escalas ordinais podem ser definidas como

- a) Conceituação dos Aspectos – descrição detalhada dos PVF para que todos os intervenientes tenham o mesmo entendimento;
- b) Identificação dos sub-aspectos – descrição e explicação dos fatores considerados relevantes;
- c) Identificação dos estados – enumeração das qualidades e características de cada aspecto.
- d) Hierarquização dos estados em níveis – ordenação em ordem decrescente de atratividade,

As etapas seguintes serão demonstradas por meio das escalas ordinais “Prestação de Contas”, sendo que as demais escalas ordinais construídas para o presente modelo, conforme Figura 6, bem como o modelo completo, estão dispostos no Apêndice E.

Figura 6 Construção Escala ordinal Prestação de Contas



EPA	EQUIDADE(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	Política de divulgação de informações(A)
Referência	(D)78	(D)68	(D)69	(D)70	(D)71	(D)72	(D)73	(D)74	(D)75	(A)105
Recomendação	A EFPC deve proporcionar a simetria de informações para todas as categorias de stakeholders, conforme seus direitos e propósitos específicos;(D)78	O Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva devem prestar contas regularmente de sua atuação aos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, não se limitando às exigências regulamentares; (D)68	A prestação de contas deve envolver avaliação dos atos administrativos relevantes, bem como acurada análise dos fatores que influenciaram de modo mais relevante os resultados obtidos no exercício em foco; e(D)69	Deve haver também a preocupação de informar sobre o planejamento plurianual, destacando as principais questões que podem interferir no desempenho futuro. (D)70	As ações de prestação de contas devem ocorrer conforme as características definidas de transparência e ética, utilizando-se dos mais adequados meios para tal e dos recursos disponíveis;(D)71	O Relatório Anual deve ser enfatizado como instrumento essencial de prestação de contas, nele devendo constar, além das informações legais obrigatórias, a avaliação dos atos administrativos relevantes, bem como de acurada análise dos fatores que influenciaram preponderantemente os resultados dos planos e resultados administrativos obtidos no exercício em foco;(D)72	Além das informações sobre o exercício passado, o relatório deve informar sobre o planejamento dos próximos anos, destacando as principais questões que podem interferir no desempenho futuro;(D)73	Os colegiados devem também, sempre que possível, criar condições para as ações de prestação de contas que permitam a interlocução direta com os participantes e assistidos, a fim de garantir questionamentos e explicações assertivas, reduzindo-se os eventuais ruídos de comunicação; e(D)74	A prestação de contas deve considerar tanto as informações quantitativas quanto as qualitativas, contemplando, sempre que possível, elementos tangíveis e intangíveis. (D)75	Os sócios e investidores devem ser tratados de forma equitativa. Assim, devem ter acesso às informações da organização simultaneamente. (A)105

em relação a prestação de contas:	A entidade apresenta, no mínimo anualmente, informações específicas e relevantes aos seus stakeholders	existe normativo que especifique a necessidade de prestação de contas e a periodicidade para cada grupo de parte interessada	a prestação de contas dos órgãos de governança traz os atos administrativos mais relevantes	a prestação de contas da entidade inclui análise dos fatores que influenciaram o resultado dos planos de benefícios	a entidade informa planejamento plurianual, com destaque nas ações e questões que possam influenciar no desempenho futuro da entidade e dos planos de benefícios.	a entidade utiliza-se de comunicação clara e objetiva a fim de informar seus participantes e patrocinadores/instituidores	na prestação de contas, é permitida uma efetiva interação entre participantes e a entidade
-----------------------------------	--	--	---	---	---	---	--

Fonte: Autor 2021



Partindo do agrupamento das recomendações oriundas dos guias de boas práticas de governança corporativa na parte da conceituação dos aspectos, foram elaboradas perguntas dicotômicas, cujas respostas podem ser apenas sim ou não. Estas perguntas contemplam as recomendações oriundas dos guias e permitem que o ator responsável pela avaliação do desempenho possa identificar e demonstrar quais práticas ou atividades relacionadas as recomendações que a entidade possui ou não.

Esta construção permite transformar as recomendações em meios unificados em que todos os intervenientes possam compreender e permite que eles se manifestem acerca da existência ou não de determinada prática em sua entidade. Podendo assim ser possível identificar o estado desta escala ordinal. (Ensslin *et al*, 2001)

Após a conclusão desta etapa, e considerando todos os escala ordinal, se obtém um framework que servirá como base para que as EFPCs identifiquem a existência de instrumentos, processos ou práticas de governança corporativa. Este framework será utilizado no processo de avaliação e foi objeto de validação por profissionais que atuam em EFPCs. Este framework se encontra no Apêndice F.

A hierarquização para avaliação do desempenho das escalas ordinais é baseada de que quanto mais elementos de governança a EFPC possua, melhor será seu desempenho, sem se preocupar com a interdependência e interrelação entre as boas práticas, ou seja, foi utilizada a hierarquização por quantidade. Desta forma, a avaliação será de que quanto mais elementos a EFPC possuir, melhor. Assim sendo, a apuração de cada escala ordinal se dará pelo somatório das respostas tidas como sim, que no presente caso podem ir de 1, que significando a ausência de todos os requisitos em relação a prestação de contas, a sete que corresponde que a EFPC possui todos os mecanismos tidos como boas práticas dentro da Prestação de Contas.

#### **4.1.5 Escala Cardinal (Função de Valor)**

Definidos os requisitos, e tendo a quantidade máxima de pontos possíveis para cada uma das escalas ordinais do modelo, as escalas ordinais já podem ser mensuradas, porém não avaliados. A avaliação só será permitida após a definição dos níveis de referência neutro e bom, bem como da definição da transformação da escala ordinal em cardinal.

Os níveis de referência neutro e bom serão tratados neste trabalho como nível de referência superior e nível de referência inferior. Os níveis de cada escala ordinal serão obtidos pelo somatório de respostas afirmativas no *framework*. Para o caso de referência superior, será

utilizado um valor que ainda se se permita ter um desempenho acima deste nível de referência, ou seja, enquadrado como excelência, assim como o nível de referência inferior permitirá ter pontuação abaixo deste nível, podendo ter situações tidas como comprometedoras.

Após a definição dos níveis de referência inferior e superior, iniciou a etapa que permite identificar as funções de valor, que podem ser entendidas como forma de expressar matematicamente, por meio de gráficos ou escalas numéricas, os julgamentos de valor, neste caso do pesquisador, sobre determinado critério (indicador). Para Ensslin et al (2001), a função de valor trata-se de uma ferramenta tida como adequada pelo ator que permite auxiliar no processo de expressão de suas preferências e permite avaliar ações potenciais dado um ponto de vista.

A primeira etapa consiste na transformação da escala ordinal em cardinal permitindo realizar a avaliação de cada indicador, e para o presente modelo será utilizado a interpolação linear. A interpolação linear é um método que permite realizar o ajuste de uma curva (função), quando temos limitação no conhecimento do conjunto completo de pontos que compreende esta curva. Este ajuste linear no presente caso se trata de uma função de 1º grau, demonstrada abaixo:

Equação 1: Função linear

$$aX + b \quad (1)$$

Onde:

$$a = (y_1 - y_0) * \frac{x - x_0}{x_1 - x_0} \quad (2)$$

Esta fórmula permite transformar a nota obtida na escala ordinal em uma nota e ser avaliada perante seus níveis de referência. Com isso, pode se avaliar a escala cardinal, e determinar se ele se encontra no nível de excelência (acima da referência superior), competitivo (entre os níveis superior e inferior) ou comprometedor (abaixo do nível inferior).

Para finalizar o modelo que permita avaliar o desempenho da governança corporativa das EFPCs, foi atribuído as ponderações aos Pontos de Vistas Fundamentais. Tal ponderação também ocorreu de forma linear conforme demonstrado na Figura 7. Como o objetivo do trabalho é desenvolver um modelo multicritério que permita avaliar o desempenho da governança corporativa das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, sem buscar a individualização do instrumento, como os modelos construtivistas, será utilizado a ponderação linear sobre os pontos de vistas fundamentais e pontos de vista elementares.

Figura 7 Nível de Ponderação do Modelo



Fonte: Autor (2021)

Após o estabelecimento das escalas ordinais, da definição dos níveis de referências inferior e superior, e do desenvolvimento da função de valor que permitiu a transformação da escala ordinal em cardinal juntamente com a definição da ponderação dos critérios (PVF e PVE), utiliza-se a fórmula de agregação aditiva. Este processo de agregação aditiva, mesmo sendo relativamente simples, é um dos mais utilizados na etapa de elaborar a agregação em modelos multicritério (Bana e Costa, 1995). A agregação aditiva permite que se observe o desempenho de determinada ação, neste caso a passagem do status quo para uma meta, e qual seu impacto no desempenho global. Para Ensslin *et al* (2001), a fórmula de agregação visa transformar as unidades de atratividade local em unidades de atratividade global. Com isso, pode-se transformar um modelo multicritério em um único critério com uma pontuação global que permita se observar o desempenho de maneira unificada.

Equação 3 Agregação Aditiva

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a) \quad (3)$$

Onde:

$V(a)$  = Valor Global da ação  $a$ .

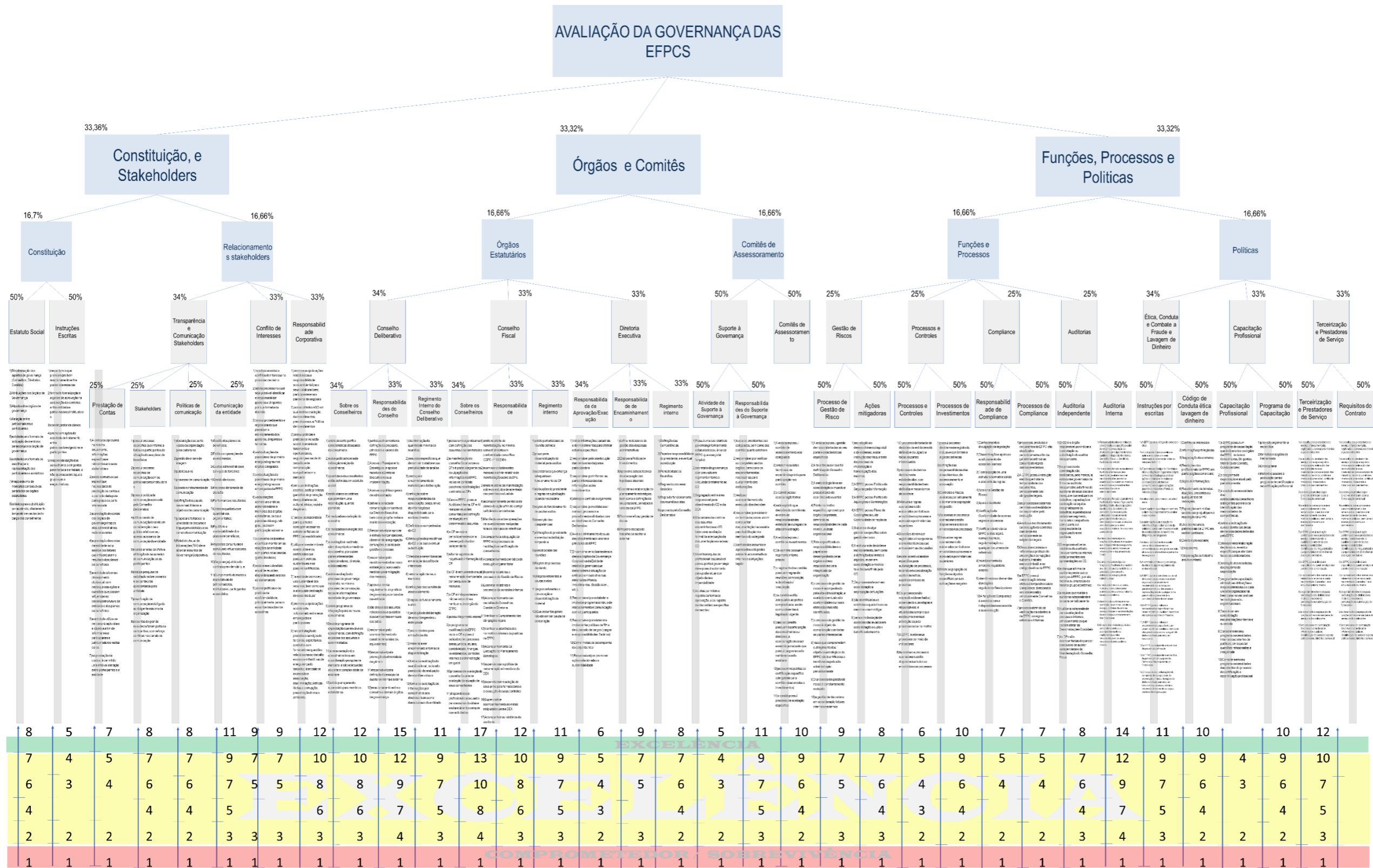
$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$  = Valor parcial da ação  $a$  nos critérios 1, 2, ...,  $n$ .

$w_1, w_2, \dots, w_n$  = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ...,  $n$ .

$n$  = número de critérios do modelo.

Superada esta fase, o modelo está estruturado e pronto para a fase de avaliação e análise de resultados, podendo ser visualizado o modelo completo na Figura 8.

Figura 8 Modelo Completo



Fonte: Autor (2021)

## 4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RECOMENDAÇÕES

Neste tópico serão abordadas as fases de avaliação de desempenho, que inicia com a aplicação e validação do modelo com duas EFPCs, avaliando os desempenhos local e global de ambas.

Após a avaliação de desempenho, tem-se a fase das recomendações, com a definição das ações de aperfeiçoamento bem como o comparativo pós-implantação das ações de aperfeiçoamento.

### 4.2.1 Avaliação de Desempenho

Em posse do framework, (Apêndice F) foi solicitado, por conveniência, para que dois profissionais que atuam em Entidades Fechada de Previdência Complementar e que possuam conhecimento sobre as atividades e práticas de Governança Corporativa em suas respectivas empresas pudessem preencher o framework. Tal procedimento tem como intuito apenas validar o modelo e sua aplicabilidade enquanto ferramenta que permita avaliar a governança corporativa das EFPCs. As EFPCs serão nomeadas apenas como EFPC 1 e EFPC 2 para a fase de análise dos resultados e recomendações.

O Framework foi encaminhado via planilha Excel, com a função “validação de dados ativada”, para que os respondentes pudessem preencher a planilha apenas entre sim ou não de cada alternativa.

Em posse das planilhas devidamente preenchidas, cada escala ordinal foi apurada e incluído no modelo de avaliação da governança corporativa das EFPCs.

Dando continuidade na exemplificação da construção do modelo, voltamos com a escala ordinal “Prestação de Contas” da EFPC 1, no qual das 7 perguntas, tem-se 5 respostas sim e 2 não. A Figura 9 é um exemplo de um item do framework já respondido por uma das EFPCs.

Figura 9 - Apuração do escala ordinal “Prestação de Contas” da EFPC 1

Prestação de Contas	
em relação a prestação de contas:	
A entidade apresenta, no mínimo anualmente, informações específicas e relevantes aos seus stakeholders	Sim
existe normativo que especifique necessidade de prestação de contas e a periodicidade para cada grupo de parte interessada	Não
a prestação de contas dos órgãos de governança traz os atos administrativos mais relevantes do período em questão	Sim
a prestação de contas da entidade inclui análise dos fatores que influenciaram o resultado dos planos de benefícios	Sim
a entidade informa o planejamento plurianual, com destaque nas ações e questões que possam influenciar no desempenho futuro da entidade e dos planos de benefícios.	Não
a entidade utiliza-se de comunicação clara e objetiva a fim de informar seus participantes e patrocinadores/instituidores	Sim
na prestação de contas, é permitido uma efetiva interação entre participantes e a entidade	Sim

Fonte: Autor (2021)

Após a apuração da quantidade de respostas afirmativas, e dado as referências Superior e Inferior, da aplicação da interpolação linear, tem-se a transformação da informação ordinal em cardinal, e pode ser apurado a pontuação desta situação para a escala cardinal e seu desempenho frente as referências inferior e superior.

Com todas as escalas ordinais apuradas, realiza-se a avaliação de desempenho e pode ser observado em qual situação o mesmo se encontra (Comprometedor, competitivo ou Excelência) e seu impacto global. Voltando ao exemplo da escala ordinal da Prestação de Contas, Figura 10, pode ser observado o desempenho máximo possível, o desempenho da EFPC 1 neste escala ordinal, a taxa de agregação global para este escala ordinal, as referências superior e inferior na escala ordinal e cardinal, bem como qual a pontuação em cada um dos níveis de

referência. Adicionalmente, pode-se observar o desempenho deste escala ordinal e o quanto ele contribui para o desempenho global.

Figura 10 Detalhe cálculo escala ordinal “Prestação de Contas” da EFPC 1 e sua transformação de ordinal para cardinal.

	Estatuto Social e Instruções Escritas		Prestação de Contas
	O estatuto social da entidade	A entidade possui mecanismos/políticas que:	em relação a prestação de contas:
Nota Máx-Quantidade de Perguntas	8	5	7
EFPC 1	5	2	5
<b>Taxas Global</b>	8,35%	8,35%	4,17%
Referencia Superior Ordinal	7	4	5
Referencia Inferior Ordinal	2	2	2
Conversão Numérico RS	7	4	5
Conversão Numérico RI	2	2	2
Pontuação Bom	100	100	100
Pontuação Neutro	0	0	0
<b>EFPC 1</b>	5	2	5
Pontuação SQ EFPC 1	60	0	100
Pontuação Local RS	8,35	8,35	4,17
Pontuação Local RI	0	0	0
Pontuação Local EFPC 1	5,01	0	4,17

Fonte: Autor (2021)

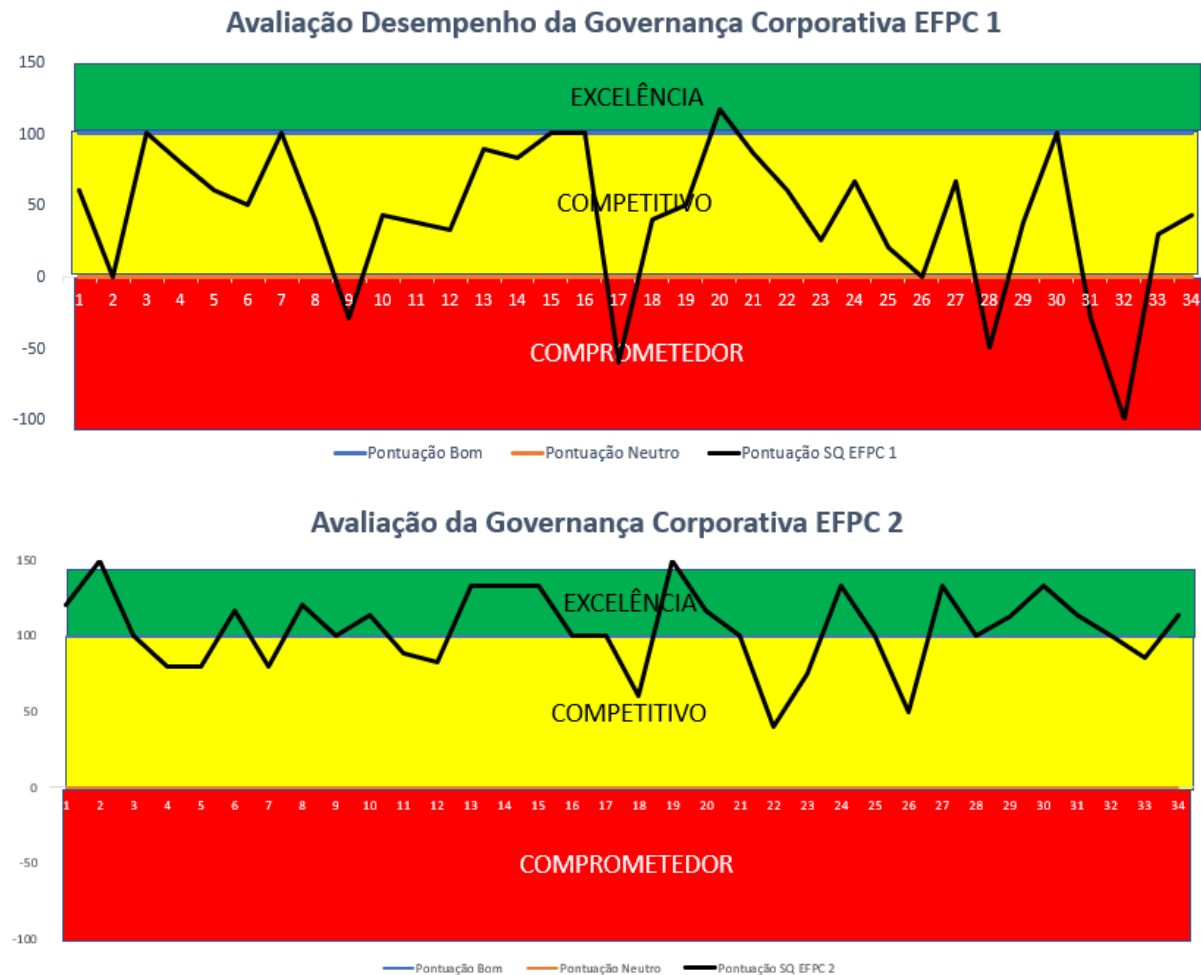
Desta forma, partindo das respostas dada pelas EFPCs e aplicando no modelo, obtém-se o desempenho de cada escala ordinal individualmente. Com isso, pode se visualizar o desempenho de cada escala ordinal e identificar quais tem seu desempenho enquadrado como excelência, competitivo ou comprometedor. Esta avaliação de desempenho gerada permite para testar e validar a estratégia utilizada (Bourne *et al*, 2000). Adicionalmente, o processo de avaliação de desempenho também deve gerar feedback para que possa ser gerada ações de aperfeiçoamento (Neely *et al*, 2005).

Esta fase da avaliação permite gerar os feedbacks inerentes do processo de avaliação de desempenho, auxiliando o gestor/decisor em seu processo de priorização de quais áreas irá dispende esforços e recursos que permita melhorar o desempenho da governança corporativa



da EFPC. Na Figura 11 pode ser observado o desempenho de cada um dos 34 escala ordinal, para cada uma das EFPCs.

Figura 11 Avaliação de Desempenho da GC das EFPCs 1 e 2

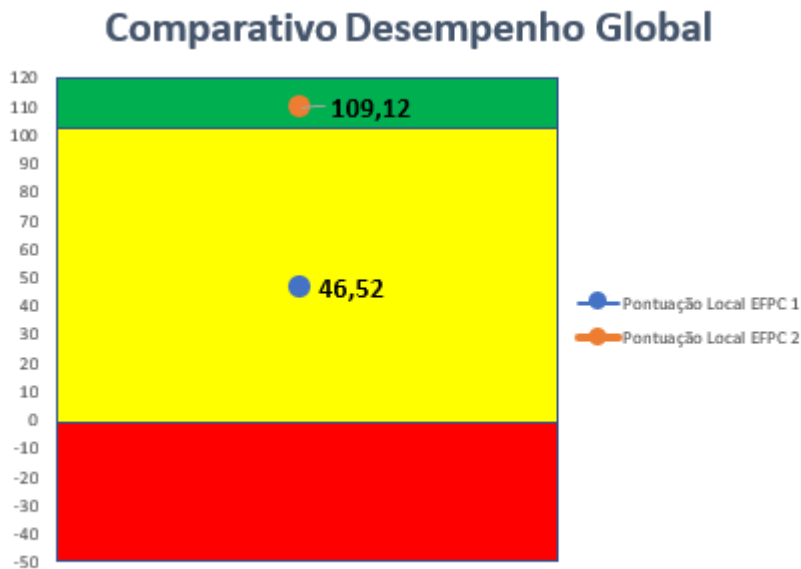


Ao elaborar e aplicar a equação global do modelo, por meio da fórmula de agregação aditiva para todos as escalas cardinais de cada EFPC é possível obter o desempenho global do modelo, e avaliar o desempenho das EFPCs individualmente ou comparativamente.

Desta forma, a Figura 11 apresentou o desempenho das dimensões avaliadas no modelo de avaliação desempenho da governança corporativa das EFPCs, que além de poder ser observado o perfil da situação atual das EFPCs, pode ser observado as dimensões que podem ser objeto de aperfeiçoamento e auxiliar o gestor/decisor na decisão de quais ações tomar sobre o problema (Ensslin *et al*, 2001).

Partindo do resultado das escalas cardinais, obtém-se, por meio da agregação aditiva, o desempenho global de cada EFPC, que neste modelo podem ser comparáveis entre eles, e também permitem a prática de benchmarking entre as EFPCs. O desempenho Global entre as EFPCs, pode ser observado na Figura 12.

Figura 12 Comparativo do Desempenho Global entre as EFPCs 1 e 2



#### 4.2.2 Recomendações

Uma das vantagens da metodologia utilizada, é a possibilidade de avaliar quais seriam as melhores ações a serem tomadas para melhorar o desempenho global da governança corporativa das EFPCs (Ensslin, 2002).

Uma das utilizações da avaliação de desempenho da governança corporativa é para a própria empresa, como uma maneira de identificar oportunidades de melhorias em seus sistemas e processos de governança corporativa, principalmente para aquelas que foram mal avaliadas neste quesito (Kanchel, 2007). Desta forma, o modelo desenvolvido no presente trabalho pode auxiliar neste quesito, servindo de forma a auxiliar as EFPCs na identificação e priorização das ações a serem tomadas para que possa ser observado um avanço em seus processos de governança corporativa.

Para validar a função do modelo de avaliação de desempenho da GC das EFPCs na definição e priorização das ações de aperfeiçoamento, será simulado um plano de melhorias para a EFPC 1, a qual apresentou a nota mais baixa entre as duas respondentes.

A fim de dar maior objetividade aos planos de ação, buscou-se identificar os itens que apresentaram a maior diferença entre a pontuação da referência superior e a pontuação local do status quo da EFPC. Ou seja, foram identificados os itens que tinham maior potencial de impacto no desempenho global no desempenho da Governança Corporativa da EFPC 1. Para a escolha de quais itens seriam objeto de plano de ação para aperfeiçoamento, definiu-se como objetivo hipotético que de se obter uma pontuação da avaliação global de desempenho superior a 80 pontos. Desta forma, priorizou-se os itens que tinham maior potencial, do maior impacto até o menor impacto até que a nota global fosse igual ou superior a 80 pontos.

Desta forma, partindo de uma avaliação global de 46,52 pontos, são necessários a obtenção de pelo menos 33,48 pontos adicionais. No Quadro 14 estão relacionados os itens, em ordem de maior déficit entre a pontuação local e pontuação da referência superior.

Quadro 14 Ranking de maiores déficits de contribuição no modelo global

Escala ordinal	Diferença pontuação local e pontuação referência superior	Diferença Acumulada.
A entidade possui mecanismos/políticas que:	-8,35	-8,35
Programa de Capacitação	-5,5	-13,85
Capacitação Profissional	-3,55	-17,4
O estatuto social da entidade possui/trata sobre:	-3,34	-20,74
Auditoria Interna	-3,12	-23,86
Regimento Interno da Diretoria Executiva	-2,9	-26,76
em relação à responsabilidade corporativa e práticas ASG, a entidade	-2,5	-29,26
Atividade de Suporte à Governança	-2,5	-31,76
<b>Sobre o Conselho Deliberativo e Conselheiros</b>	<b>-2,49</b>	<b>-34,25</b>
Responsabilidades do Suporte à Governança	-2,09	-36,34
Instruções inscritas de Compliance, verificação e formalização da EFPC:	-2,08	-38,42
Em relação à Terceirização e Prestadores de Serviço, a EFPC realiza/adota os seguintes processos/procedimentos:	-1,95	-40,37
Instruções escritas de ética, conduta, combate à fraude e lavagem de dinheiro	-1,75	-42,12
Práticas de Compliance adotadas na EFPC.	-1,66	-43,78
A EFPC possui os seguintes requisitos para elaboração de contratos:	-1,57	-45,35
Processos e Controles	-1,56	-46,91
Sobre o Conselho Fiscal e Conselheiros	-1,25	-48,16
Regimento Interno do Conselho Deliberativo	-1,16	-49,32
Responsabilidades do Conselho	-1,07	-50,39
Ações/processos mitigadores de riscos	-0,83	-51,22

a comunicação da entidade envolve:	-0,68	-51,9
Processos de Investimentos	-0,68	-52,58
Auditoria Independente	-0,68	-53,26
a política/norma de comunicação da entidade trata/possui:	-0,55	-53,81
Regimento interno do Conselho Fiscal	-0,3	-54,11
em relação a transparência e comunicação com stakeholders a entidade:	-0,29	-54,4
Processo de Gestão de Risco	-0,29	-54,69
Responsabilidade do Conselho Fiscal	-0,2	-54,89
em relação a prestação de contas:	0	-54,89
Em relação ao processo decisório, a entidade:	0	-54,89
Responsabilidade de Aprovação/Execução da Diretoria Executiva	0	-54,89
Responsabilidade de Encaminhamento da Diretoria Executiva	0	-54,89
Código de Conduta ética possui tópico específico que trate:	0	-54,89
Comitês de Assessoramento	1,42	-53,47

Fonte: Autor 2021

Como se trata de um exemplo hipotético, buscou-se uma maneira objetiva de delimitar as ações de aperfeiçoamento. Porém, ao se tratar de avaliação de desempenho, no processo de recomendações, o gestor pode privilegiar critérios que se relacionem com a estratégia.

Partindo do critério de priorização conforme demonstrado no Quadro 14, chegou-se nas possíveis ações de aperfeiçoamento e plano de ação descrito no Quadro 15, no qual também apresentam os impactos da pontuação no escala cardinal e a nova pontuação local após o aperfeiçoamento.

Quadro 15 Planos de ação/Ações de Aperfeiçoamento

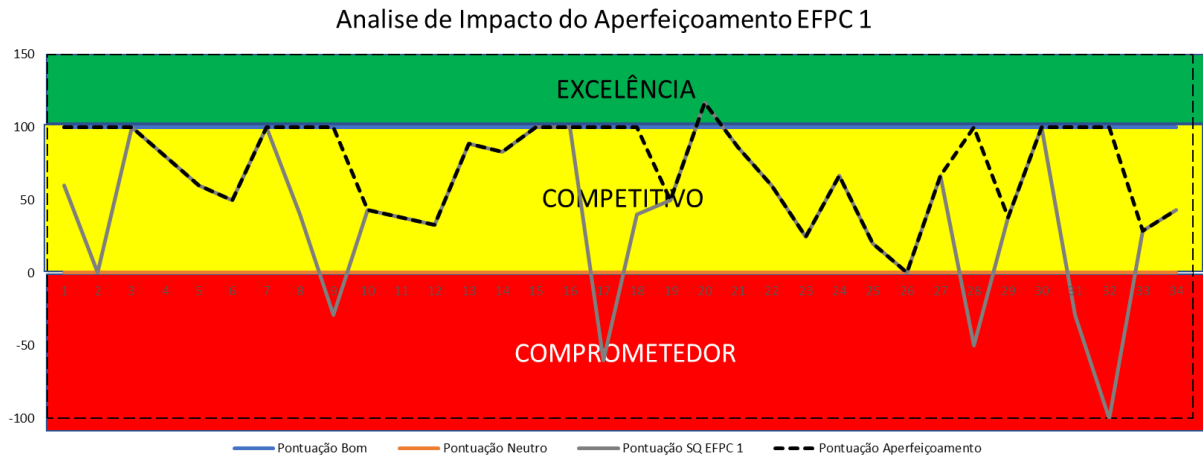
Área de Preocupação	Escala ordinal	Ações	Status Quo		Aperfeiçoamento	
			Pontuação SQ EFPC 1	Pontuação Local EFPC 1	Pontuação o Aperfeiçoamento	Pontuação Local Aperfeiçoamento
Estatuto Social e Instruções Escritas	O estatuto social da entidade possui/trata sobre:	a) Instituir limites e alçadas nos órgãos de governança da EFPC. b) Estabelecer prazo máximo de mandatos para os órgãos estatutários	60	5,01	100	8,35
	A entidade possui mecanismos/políticas que:	a) definir requisitos e processo de celebração de contratos com as patrocinadoras/instituidoras. b) incluir em seus normativos internos sobre a responsabilidade global dos conselheiros, bem como campanhas de conscientização sobre o dever fiduciários dos conselheiros e dirigentes.	0	0	100	8,35

<b>Responsabilidade Corporativa</b>	em relação à responsabilidade corporativa e práticas ASG, a entidade	a) promover ações sociais ou ambientais, que envolvam seus colaboradores, terceiros e participantes. b) Incluir cláusulas contratuais com seus prestadores de serviço questões relacionadas as boas práticas ambientais, sociais e de governança.	40	1,67	100	4,17
<b>Conselho Deliberativo</b>	Sobre o Conselho Deliberativo e Conselheiros	a) discriminar o perfil e as competências desejáveis para os conselheiros. b) criar instrução escrita que trate da indicação e eleição de conselheiros. c) explicitar critérios julgados necessários que permitam a recondução de membros de órgãos estatutários. d) instituir avaliação do conselho e conselheiros. e) estipular avaliação periódica do processo que envolvam os conselhos. f) implantar programa de <i>onboarding</i> para novos conselheiros. g) estabelecer programa de capacitação para novos conselheiros. h) estabelecer remuneração dos conselheiros com base em pesquisas de mercado.	-29	-0,56	100	1,93
<b>Diretoria Executiva</b>	Regimento Interno da Diretoria Executiva	a) elaborar e aprovar Regimento Interno da Diretoria Executiva	-60	-1,09	100	1,81
<b>Suporte Governança</b>	à Atividade de Suporte à Governança	a) instituir função responsável para secretariar e auxiliar nas demandas dos Conselhos, vinculada diretamente ao Conselho Deliberativo. b) processo de compliance formal das informações encaminhadas para deliberação do CD. c) estabelecer independência ao responsável pelas funções de suporte à governança.	40	1,67	100	4,17
<b>Auditorias</b>	Auditoria Interna	a) instituir Auditoria interna, com responsabilidades, limites e alçadas bem definidos, com independência necessária para a execução de suas atividades.	-50	-1,04	100	2,08
<b>Capacitação Profissional</b>	de Capacitação Profissional	a) instituir e executar programa de capacitação abrangente a todos os níveis hierárquicos da EFPC.	-29	-0,8	100	2,75
			-100	-2,75	100	2,75

Fonte: Autor 2021

Caso implantação das ações de melhoria fossem implementadas, a EFPC 1 não teria mais nenhum escala cardinal situada na situação “comprometedor”. Desta forma, a proposta de aperfeiçoamento de 9 itens, de um total de 34, já permite que o desempenho da EFPC 1 apresente uma melhora de 34 pontos, que representa um acréscimo de 74% em seu desempenho. Na Figura 13 Análise do impacto do aperfeiçoamento na EFPC 1, pode ser observado a pontuação local das escalas cardinais na situação inicial frente a pontuação local pós-implantação dos aperfeiçoamentos (linha pontilhada)

Figura 13 Análise do impacto do aperfeiçoamento na EFPC 1

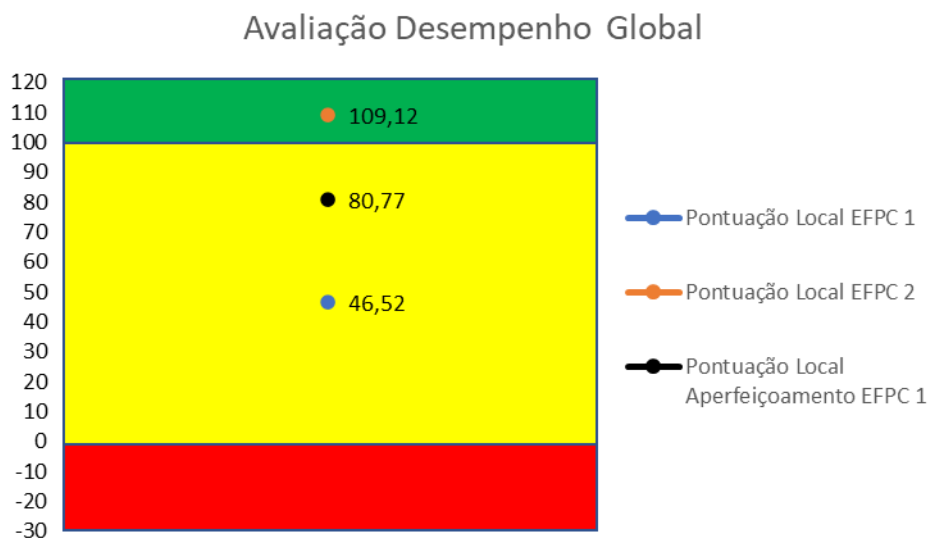


Na Figura 14 Avaliação de Desempenho Global – Situação pós aperfeiçoamento, tem-se a análise comparativa entre as duas EFPCs, sendo que a EFPC 1, que foi objeto de implantação de planos de ação, possui sua situação inicial e também pós implantação dos planos de ação. Neste gráfico, se observa o impacto global das ações de aperfeiçoamento implementados.

Superada esta fase, pode-se concluir que o modelo multicritério desenvolvido atende aos seus objetivos, em apresentar o entendimento de questões complexas, de maneira estruturada que possa ser utilizada pelas partes interessadas, permite realizar a avaliação de desempenho, pode ser utilizado como gerador de recomendações e auxilia na decisão de quais ações podem ser implementadas para melhorar o desempenho global (Ensslin, 2002).

Com isso, após ter passado por todas as fases da metodologia MCDA, e da avaliação de desempenho será abordado a análise dos resultados.

Figura 14 Avaliação de Desempenho Global – Situação pós aperfeiçoamento



### 4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

A presente dissertação, ao buscar um arcabouço específico sobre avaliação de desempenho da governança corporativa, conseguiu suprir algumas limitações no processo de elaboração do modelo de avaliação, como por exemplo, levar em consideração o contexto específico ao qual as empresas que serão avaliadas estão inseridas, conforme disposto nos trabalhos de Baghal et al (2008) e Kanchel (2007). Além disso, o presente trabalho avançou em alguns pontos frente aos trabalhos anteriores que serão apresentados a seguir.

No trabalho de Nerantzidis (2016), que buscou construir um índice baseado em uma metodologia que envolveu tanto acadêmicos quanto profissionais de mercado, porém seus critérios foram focados em obrigações decorrentes de legislação e guias de boas práticas de governança corporativa, porém sem levar em consideração o contexto específico e o segmento de atuação das empresas. Na presente dissertação, o principal avanço em relação ao trabalho de Nerantzidis (2016) foi o fato de ter reconhecido a necessidade de que a avaliação da governança corporativa deve estar alinhada com o contexto específico e segmento das empresas objeto da avaliação da governança corporativa.

O trabalho de Guney, Hernandez-Perdomo & Rocco (2019) abordou a dificuldade e a ausência de consenso na construção de índices de governança, e que se trata de matéria

multidimensional e questões relacionadas à governança corporativa dependem de questões macroeconômicas, legais/regulatórias, regionais e até mesmo dentro das preferências das próprias empresas. Dentro deste contexto, buscou-se, utilizando uma metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), elaborar um índice específico, para poder analisar o impacto da governança corporativa nos resultados das companhias. A utilização da metodologia de apoio a decisão foi utilizada para “rebalancear” uma metodologia já estabelecida e posteriormente verificar o impacto da governança nos resultados. A presente dissertação difere do trabalho de Guney *et al* (2019) em utilizar o MCDA para construir um modelo de avaliação da governança corporativa, porém de maneira focada e elaborada para atender as necessidades de um setor específico. Desta forma, o objetivo foi de construir um modelo que permitisse avaliar o desempenho da GC, sem se preocupar em relacionar o desempenho da governança corporativa com qualquer outro fator.

Na pesquisa de Falcão & Alves (2018), os autores buscaram analisar a aderência das EFPCs às práticas de governança corporativa recomendadas pelo órgão fiscalizador. Os principais destaques em relação ao trabalho de Falcão & Alves (2018), foi o fato de ter elaborado um instrumento que permitisse avaliar o desempenho da governança corporativa, envolvendo não apenas sob a visão do órgão fiscalizador, porém incluindo outros órgãos competentes, como a ABRAPP e o IBGC.

O trabalho de Silva *et al*(2015), que utilizou uma metodologia multicritério de apoio à decisão com a finalidade de formar uma escala de mensuração de governança corporativa para as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, com base nas recomendações do IBGC. A presente dissertação se difere, além do setor de atuação, em buscar incluir outras fontes de boas práticas de governança corporativa para o modelo de avaliação da governança corporativa.

De maneira geral, as principais contribuições do presente trabalho, e que se diferenciam de trabalhos anteriores, é o fato de se utilizar uma metodologia multicritério para avaliar o desempenho da governança corporativa de forma prática, porém incorporando recomendações de órgãos que englobam todo o contexto das EFPCs. Outro destaque, se dá sobre a possibilidade de obter *feedback* do modelo e priorizar ações de aperfeiçoamento das próprias empresas. Além disso, ao permitir que as EFPCs utilizem esse modelo de forma prática, o presente trabalho transpassa as barreiras da academia levando ao segmento de previdência complementar um ferramenta que possa auxiliar os gestores em suas decisões sobre os instrumentos, processos e controles de Governança Corporativa possam ser implementados nas EFPCs.



## 5 CONCLUSÕES

Como as EFPCs são importantes investidores institucionais e administrarem recursos para pagamento de previdência complementar aos participantes, a discussão de como estas empresas são geridas e controladas é de suma importância para o atingimento de seus objetivos.

Dentro deste contexto, destaca-se a Governança Corporativa das EFPCs, que é definido como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas (IBGC). Sendo a governança corporativa ainda um ponto destacado pela PREVIC, órgão fiscalizador deste segmento, que em 2020 publicou que os principais desafios das EFPCs, entre outros, estão os controles internos eficientes e uma governança corporativa robusta.

Diante disto, notou-se uma ausência de um modelo que permitisse avaliar a governança corporativa das EFPCs, sendo a construção deste modelo o objetivo deste trabalho. Partindo das recomendações do órgão regulador, entidade referência em GC no Brasil e da associação dos fundos de pensão atingiu-se o objetivo de considerar as especificidades da regulação, regional e setorial. Esta abrangência de órgãos utilizados foi determinante para atender as especificidades de que o desempenho da governança corporativa depende de seu contexto (Bachal *et al*, 2008; Kanchel, 2007; Schimidt & Brauer; 2006).

Utilizando-se uma metodologia multicritério de apoio a decisão, foram identificados os elementos primários de avaliação e a separação em áreas de preocupação. Após esta identificação foi elaborada a estrutura hierárquica de valores e por fim a construção da escala ordinal.

A construção das escalas ordinais é o ponto central deste trabalho, uma vez que agrupa as recomendações dos principais órgãos que tratam de governança corporativa para as EFPCs e transforma em um framework com questões dicotômicas que permite avaliar os níveis locais de desempenho. A transformação da escala ordinal em cardinal, por meio de uma função linear, permite avaliar cada item.

Partindo da escala cardinal, por meio da equação de agregação aditiva, tem-se a equação global que permite avaliar o desempenho da governança corporativa das EFPCs.

Para testar a validade do modelo, foram avaliadas duas EFPCs e identificados seus níveis de desempenho. Isto mostrou os o desempenho das EFPCs que puderam ser comparados de maneira local e global.

Como a avaliação de desempenho deve também ser um instrumento de feedback e permitir ações de aperfeiçoamento, foi realizada uma simulação de planos de ação na EFPC que apresentou o menor desempenho global. Identificando os itens que possuíam o maior potencial de impacto global, e estabelecendo as ações necessárias para melhorar o desempenho local destes itens, e por consequência impacto no desempenho global.

Assim sendo, o modelo de avaliação da governança corporativa das EFPCs desenvolvido no presente trabalho cumpriu com os objetivos de um modelo de avaliação, tanto do ponto de vista das especificidades da avaliação de governança corporativa, quanto dos requisitos propostos para avaliação de desempenho.

### 5.1 QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

O autor buscou como norteador de seu trabalho a seguinte pergunta: Quais fatores/aspectos são necessários para avaliar o desempenho da GC das EFPCs?

Para identificar os fatores/aspectos que são necessários para avaliar o desempenho da GC das EFPCs o pesquisador realizou a análise do conteúdo oriundo dos guias de boas práticas de órgãos competentes sobre governança corporativa nas EFPCs.

Porém, para realizar a avaliação do desempenho da GC, apenas a identificação dos fatores/aspectos seria insuficiente. Desta forma, foi elaborado um modelo multicritério para avaliar o desempenho, sendo os fatores/aspectos oriundos dos guias de boas práticas utilizados como escalas ordinais que permitem avaliar a GC das EFPCs.

Desta forma, tem-se que o problema da pesquisa foi resolvido com a validação do modelo multicritério de apoio à decisão para avaliação de desempenho da GC das EFPCs.

### 5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Partindo dos objetivos específicos, o presente trabalho identificou os fatores desejáveis pelos órgãos competentes sobre governança corporativa ao analisar as recomendações oriundas dos guias de boas práticas de governança corporativa emanado pela ABRAPP, PREVIC e IBGC. E ao agrupar essas recomendações em áreas de preocupações até se obter as escalas cardinais que permitam a mensuração do desempenho da governança corporativa das EFPCs,

ficou atingido os objetivos específicos: 1. Identificar os fatores desejáveis pelos órgãos competentes sobre governança corporativa, e que são necessários e suficientes para mensurar a governança corporativa das EFPCs; 2. Propor escalas ordinais que permitam mensuração o desempenho das áreas de preocupação da governança corporativa.

Ao avançar, a partir dos escala ordinal, e utilizando a função de valor e taxas de compensação lineares, a aplicação em duas EFPCs permitiu demonstrar que o modelo proposto pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão das EFPCs.

Saindo dos objetivos específicos e partindo para o objetivo geral deste trabalho que é desenvolver um modelo multicritério que permita avaliar o desempenho da governança corporativa das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, com base nas recomendações de órgãos competentes sobre governança corporativa das EFPCs, entende-se que o modelo estava pronto para avaliar o desempenho da governança corporativa das EFPCs.

### 5.3 LIMITAÇÕES

As limitações identificadas neste trabalho são decorrentes do viés prescritivista do modelo proposto. Ao adotar as recomendações de órgãos externos, pode se deixar de considerar outros aspectos que possam ser relevantes, independente se do ponto de vista do que se tem como boa prática ou daquilo que as empresas que utilizarão o modelo entendem como boa prática.

A segunda limitação identificada se trata de que alguns atributos da Governança Corporativa pode ser substitutos e não complementares. Desta forma, as empresas podem buscar otimizar seu processo de governança corporativa sob a ótica de custo x benefício adotando um mecanismo em detrimento de outro sem grande prejuízo na governança corporativa como um todo (Baghal et al, 2008).

### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com o desenvolvimento de um modelo de avaliação da governança corporativa para as EFPCs abre-se uma oportunidade de discussões acerca a avaliação da governança corporativa para outros segmentos, levando em consideração as especificidades de cada um. Desta forma, partindo da metodologia adota, poderia ser elaborado modelos específicos para outros setores.

Outra oportunidade que se abre, é a possibilidade de avaliar o efeito do desempenho da governança corporativa frente a outros fatores, podendo relacionar o desempenho da governança corporativa das EFPCs como causa de outros efeitos.

Por fim, pode se evoluir no ponto de vista das ponderações, incluindo mais atores para que as taxas de compensação e integrações do referido modelo sejam estabelecidas com base na opinião de especialistas, seja do segmento de governança corporativa ou das EFPCs.

## REFERÊNCIAS

- ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2003). Como Criar um fundo de Pensão a Partir do Vínculo Associativo. Instituto Cultural de Seguridade Social e do Sindapp - Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Privada, 2003. Disponível em <[http://www.abrapp.org.br/SiteAssets/SitePages/Cartilha/Cartilha\\_para\\_Instituidores2003.pdf](http://www.abrapp.org.br/SiteAssets/SitePages/Cartilha/Cartilha_para_Instituidores2003.pdf)>
- ABRAPP (2019) – Consolidado Estatístico dezembro/2019 disponível em: [http://www.abrapp.org.br/Consolidados/Consolidado%20Estat%20C3%ADstico\\_12\\_2019.pdf](http://www.abrapp.org.br/Consolidados/Consolidado%20Estat%20C3%ADstico_12_2019.pdf)
- ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2019) - CÓDIGO DE AUTORREGULAÇÃO EM GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <[http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/autorregulacao/docs/codigo\\_corporativa.pdf](http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/autorregulacao/docs/codigo_corporativa.pdf)>
- Bana E Costa, C. A. (1993). Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. *Pesquisa Operacional*, 13, 1-12.
- Bana e Costa, C. A., Vansnick, J. C. (1995). Uma Nova Abordagem ao Problema de Construção de uma Função de Valor Cardinal: MACBETH. *Investigação Operacional*, v. 15, junho, p. 15-35., 1995.
- Bardin L. (2009) - *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições70, 2009
- Besley, T. & Prat, A. (2003) Pension Fund Governance and the Choice Between Defined Benefit and Defined Contribution Plans. CEPR Discussion Paper No. 3955.
- Beuren, I. M. (2006) *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Bhagat, S., Bolton, B. J. & Romano, R. (2007) The Promise and Peril of Corporate Governance Indices (October 7, 2007). ECGI - Law Working Paper No. 89/2007, Yale Law & Economics Research Paper No. 367, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1019921>
- Bititci U. S., Garengo, P., Ates, A. & Nudurupati S. S. (2015) Value of maturity models in performance measurement, *International Journal of Production Research*, 53:10, 3062-3085, DOI: 10.1080/00207543.2014.970709 BOON L.N.,
- Brière, M & Rigot, S. (2018) - Regulation and pension fund risk-taking *Journal of International Money and Finance* 84 23–41
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Relatório Final CPI – Fundos de Pensão. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/parlamentar-de-inquerito/55a-legislatura/cpi-fundos-de->>

- pensao/documentos/outros-documentos-1/relatorio-final-apresentado-em-12-04-16> Acesso em 12/05/2020
- Bryman, A. (2012)- Social Research Methods – 4ª Edição. Oxford University Press
- Bourne, M.; Mills, J. Wilcox, M. Neely, A.; Platts, K. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.7, p. 754-771, 2000.
- Bozec, R. & Bozec, Y. (2012) "The use of governance indexes in the governance-performance relationship literature: International evidence." *Canadian Journal of Administrative Sciences* 29(1): 79-98, 2012
- Bramont, P. Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar, Dissertação Mestrado – Universidade Católica de Brasília, 2012.
- CADBURY (1992) Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) Report with Code of Best Practice, London: Gee Publishing
- Chen, A., Kao, L., Tsao, M. and Wu, C. (2007), Building a Corporate Governance Index from the Perspectives of Ownership and Leadership for Firms in Taiwan. *Corporate Governance: An International Review*, 15: 251-261. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00572.x>
- Cocco, J. F; Volpin, P. F. (2007) Corporate Governance of Pension Plans: The U.K. Evidence, *Financial Analysts Journal*, 63:1, 70-83,
- Cosma, S., Mastroleo, G. & Schwizer, P. (2018) Assessing corporate governance quality: substance over form. *J Manag Gov* 22, 457–493 . <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9395-3>
- Donker, H. & Zahir S. (2008) "Towards an impartial and effective corporate governance rating system." *Corporate Governance* 8(1): 83-93, 2008
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Stanford University.
- Ensslin, S.R. (2002) A Incorporação da Perspectiva Sistémico-Sinérgica na Metodologia MCDA Construtivista: uma ilustração de implementação. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC. Florianópolis. Brasil, 2002.
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. (2000). MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, v 7, p. 79-100, 2000.
- Ensslin, L.; Montibeller Neto, G.; Noronha, S. M. (2001) Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis, 2001.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., Vianna, W. B., (2010) - Avaliação Do Desempenho De Empresas Terceirizadas Com O Uso Da Metodologia Multicritério De Apoio À Decisão – Construtivista. *Pesquisa Operacional*, v.30, n.1, p.125-152, Janeiro a Abril de 2010

- Falcão, G. Q; Alves, C. A. M. (2018) Governança Corporativa e entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: análise baseada em recomendações da Previc. RGC, São Paulo, v. 4, n.2, abr.
- Fama, E. F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2. pp. 288-307.
- Finegold, D., Benson, G.S. and Hecht, D. (2007), Corporate Boards and Company Performance: review of research in light of recent reforms. *Corporate Governance: An International Review*, 15: 865-878. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00602.x>
- Garcia-Castro, R., Aguilera, R. V., Arino, M. A. (2013) "Bundles of Firm Corporate Governance Practices: A Fuzzy Set Analysis." *Corporate Governance-an International Review* 2013. 390-407
- Ghalayini, A. M.; Noble, J. S. (1996) - The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8 1996, pp. 63-80
- Gray, D. A. (2012); *Pesquisa no Mundo Real*. 2ª Ed. Porto Alegre, Penso, 2012
- Guney, Y; Hernandez-Perdomo, E. & Rocco C. M. (2019): Does relative strength in corporate governance improve corporate performance? Empirical evidence using MCDA approach, *Journal of the Operational Research Society*, DOI: 10.1080/01605682.2019.1621216
- IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- Jackowicz, K & Kowalewski; O. (2012) Crisis, internal governance mechanisms and pension fund performance: Evidence from Poland Emerging - *Markets Review* 13 (2012) 493–515
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) - Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. EUA: 1976.
- Keeney, Ralph L. (1992) - *Value-Focused thinking: a path to creative decision making*. Harvard University Press, 1992.
- Khanchel, I. (2007) "Corporate governance: Measurement and determinant analysis." *Managerial Auditing Journal* 22(8): 740-760, 2007
- Khiari, W., Karaa, A. & Omri, A. (2007), "Corporate governance efficiency: an indexing approach using the stochastic frontier analysis", *Corporate Governance*, Vol. 7 No. 2, pp. 148-161. <https://doi.org/10.1108/14720700710739796>
- Kocmanová, A., Dočekalová, M. (2012) - Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2012, LX, No. 4, pp. 195–206

- Kreuzberg, F. & Vicente, E. F. R. (2019) - Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa, RAC, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, art. 3, pp. 43-66, janeiro/fevereiro, 2019
- Mohd Shariff, N., Zainol Abidin, A., & Bahar, R. M. (2018). Developing a framework of corporate governance best practice for the Malaysian tourism small and medium-sized enterprises. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 22(2), 447-454. <https://doi.org/10.30892/gtg.22214-301>
- Nascimento, A. C.; Frauches, P. F.; Chan, B. L.; Silva, F. L da. (2014) - Aderência das entidades fechadas de previdência complementar de patrocínio público às práticas de governança corporativa - Redeca, v.1, n. 1. Jan- jun. 2014 p.
- Nerantzidis, M. (2016) A multi-methodology on building a corporate governance index from the perspectives of academics and practitioners for firms in Greece - *Corporate Governance: The International Journal of Business Society*, 2016 Vol. 16, Issue: 2, pp. 295-329.
- PREVIC - Superintendência Nacional de Previdência Complementar – Relato Integrado 2019 – 2020. Disponível em <<http://www.previc.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/relato-integrado/relato-integrado-previc-2019.pdf/view>>
- Revista da ABRAPP, ICSS, SINDAPP. Ano XXIX, n.366, junho 2010.
- Rossetti, J. P.; Andrade, A. (2014) GOVERNANÇA CORPORATIVA: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2014.
- Rowley, T. J.; Shipilov, A. V.; & Greve, H. R. (2017) Board reform versus profits: The impact of ratings on the adoption of governance practices. *Strategic Management Journal* 38 p. 815-833
- Roy, B. (1996). *Multicriteria Methodology for Decision Aiding*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Schmidt, S. L. & Brauer, M. (2006). "Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution." *Corporate Governance-an International Review* 14(1): 13-22.
- Silva, R. F., Souza, A., & Silva, W. (2015). Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk. RACE, *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14 (1), 313-332.
- Tan, M GS; Cam, M (2015) - Does governance structure influence pension fund fees and costs? An examination of Australian not-for-profit superannuation funds *Australian Journal of Management* 2015, Vol. 40(1) 114-134
- Thiel, G. G.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2017) - Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, v. 15, n. 2, p. 303-328, 2017.
- Useem, M; & Mitchell, O. (1997). *Holdings of the Public Pension Strings: Governance and Performance of Public Retirement Systems*.



Weber, E.U.; Costunoglu, O. (1990), "Descriptive and prescriptive models of decisionmaking: implications for the development of decision aid", IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, 20/2.

## APÊNDICE A – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC

Planilha 1 – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC					
Cap	Art	Cód.	#	Título	Recomendação
SÓCIO S	1.1	(A)1	1	Conceito “uma ação, um voto” (A)	A estrutura aderente ao princípio “uma ação é igual a um voto” é a que mais promove o alinhamento de interesses entre todos os sócios. Em tais estruturas, o poder político, representado pelo direito de voto, será sempre proporcional aos direitos econômicos derivados da propriedade das ações. Exceções devem ser evitadas, mas a flexibilidade pode ser admitida, considerando-se o potencial benefício da presença de acionistas de referência para o desempenho e visão de longo prazo das companhias, cuidando para evitar assimetrias indevidas e incluindo salvaguardas que mitiguem ou compensem eventual desalinhamento. (A)1
	1.2	(A)2	2	Estatuto/Contrato social.(A)	É o contrato que, complementando a legislação, rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, incluindo as alçadas e as atribuições de cada agente de governança. Contribui para dar transparência ao sistema de governança da organização e para fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas relevantes.(A)2
	1.3	(A)3	3	Mecanismos de proteção da tomada de controle ( <i>poison pills</i> )(A)	As <i>poison pills</i> devem ter como principal objetivo prevenir a tomada de controle de uma companhia aberta em função de uma oscilação momentânea no preço das ações, o que pode colocar em risco projetos de longo prazo da companhia e resultar em expropriação de valor dos sócios vigentes.(A)3
	1.4	(A)4	4	Mediação e arbitragem(A)	É fundamental prever formas ágeis e eficazes de resolução de controvérsias e divergências entre sócios e administradores e entre estes e a própria organização, para evitar prejuízos ao desempenho ou redução do valor da organização.(A)4
	1.5	(A)5	5	Acordo entre os sócios(A)	Os acordos entre os sócios regem questões como: compra e venda de ações pelos signatários; preferência para adquirir as participações dos demais sócios; exercício do direito a voto e poder de controle nas assembleias.(A)5
	1.6	(A)6	6	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	É o órgão de participação direta pelo qual os sócios tratam das grandes decisões da organização. É também momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela administração, e oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões. (A)6

		(A)7	7	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	<p>a) As regras de convocação da assembleia geral (ex.: forma e agenda, incluindo exposição da ordem do dia, local, data e horário) devem favorecer a presença do maior número possível de sócios e conferir tempo adequado para que eles se preparem para a deliberação. Ela deve ocorrer com, no mínimo, 30 dias de antecedência. Quanto mais complexos forem os assuntos a serem tratados e mais dispersa for a base acionária da organização, maior deve ser a antecedência da convocação.</p> <p>b) A organização deve facilitar a participação na assembleia geral. Documentos comprobatórios da condição de sócio devem ser detalhados no estatuto/contrato social (vide 1.2) e no manual (vide 1.6.2.1), e, em todos os casos, devem ser analisados com boa-fé, sem a formulação de exigências desnecessárias. Também deve ser facultada a interação entre os sócios, inclusive o acesso ao quadro de sócios e ao número de quotas ou ações detidas por cada um e viabilizados instrumentos como a transmissão on-line, votação eletrônica ou boletim e voto por procuração.</p> <p>c) Além dos sócios, recomenda-se que membros dos órgãos sociais (ex.: conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e comitê de auditoria) estejam presentes na assembleia geral ordinária, para, caso necessário, prestarem esclarecimentos.</p> <p>d) Como principal líder da administração da organização, o presidente do conselho de administração deve presidir a assembleia geral. Caso ele tenha interesse conflitante com o da organização em função das matérias da ordem do dia, deverá declarar-se conflitado, e outro membro do conselho de administração não conflitado deve presidir a assembleia geral.</p> <p>e) Qualquer sócio poderá solicitar à administração da organização, mediante justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da assembleia geral que tratar de matérias de maior complexidade. Cabe aos administradores analisar o pedido e justificar o motivo de sua decisão em qualquer caso. (A)7</p>
		(A)8	8	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	<p>a) A pauta da assembleia geral e a documentação pertinente devem ser fornecidas aos sócios na data da primeira convocação de modo acessível, inclusive de forma eletrônica. Não deve estar incluído o item genérico "outros assuntos", para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência.</p> <p>b) O estatuto/contrato social deve prever que, no momento da assembleia, a inclusão de assuntos não apresentados expressamente na convocação somente possa ser feita caso haja a presença e a aprovação de todos os sócios.</p> <p>c) O edital de convocação, com a pauta e a respectiva documentação, deve, inclusive para empresas fechadas, ser tornado público para todos os sócios simultaneamente. A organização deve manter um canal para o esclarecimento de dúvidas dos sócios sobre a documentação pertinente da assembleia geral.</p> <p>d) As atas da assembleia geral de companhias abertas devem ser enviadas na íntegra à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e à bolsa de valores em que os títulos de emissão da companhia estiverem listados, independentemente de a forma de publicação de tais atas ser resumida. Votos dissidentes devem constar na ata, cuja redação deve permitir o pleno entendimento das decisões e discussões havidas na assembleia, ainda que lavrada em forma de sumário de fatos ocorridos.(A)8</p>
		(A)9	9	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	<p>a) Recomenda-se que as empresas, principalmente as com estruturas societárias mais dispersas, elaborem manuais visando a facilitar e estimular a participação nas assembleias. O manual para a participação na assembleia geral deve: oferecer informações detalhadas sobre cada matéria a ser deliberada, incluindo a posição da administração; conter modelos de procuração com as opções de voto; e ser fornecido aos sócios – no caso de companhias abertas, deve ser enviado à CVM e à bolsa de valores em que os títulos de emissão da companhia estiverem listados e disponibilizado no seu website.(A)9</p>
		(A)10	10	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	<p>a) A organização deve fornecer mecanismos que permitam aos sócios apresentar propostas justificadas de itens a serem eventualmente incluídos na ordem do dia antes da convocação da assembleia geral(A)10</p>
		(A)11	11	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	<p>a) A organização deve fornecer mecanismos para que os sócios solicitem previamente informações aos administradores e as recebam em tempo hábil para deliberarem sobre os itens da pauta, bem como tenham acesso às respostas dos administradores às perguntas formuladas por outros sócios. As perguntas devem ter relação com a competência da assembleia geral e ser formuladas por escrito ao diretor-presidente, ao diretor de relações com investidores ou à secretaria de governança, conforme dispuser o estatuto/contrato social (vide 1.2) ou o manual para a participação em assembleia.(A)11</p>

1.7	(A)12	12	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	a) Os sócios devem indicar candidatos para os conselhos de administração e fiscal que demonstrem possuir, além de alinhamento com valores e princípios da organização, competência técnica, experiência e reputação ilibada, bem como capacidade de atuar de maneira diligente e independente de quem os indicou. Para que os demais sócios possam aferir esses atributos, é fundamental que sejam encaminhadas previamente informações detalhadas sobre os candidatos, incluindo suas atuais atividades profissionais tais como: posições em conselho, serviços de consultoria ou cargos de diretoria.(A)12
	(A)13	13	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	a) As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais, além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação. b) É boa prática que a organização procure facilitar a interação entre sócios. O registro de todos os sócios, com a indicação das respectivas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade, deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um de seus sócios.(A)13
	(A)14	14	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	a) A organização sempre deve facilitar a participação dos sócios na assembleia geral, inclusive se esta ocorrer a distância. Nesse caso, a administração deve considerar fornecer aos sócios mecanismos como a transmissão digital, utilização de assinatura eletrônica, certificação e boletins de voto em formato digital, bem como indicar agentes de voto ( <i>voting agents</i> ) para receberem as procurações outorgadas pelos sócios e votarem de acordo com as orientações recebidas.(A)14
	(A)15	15	Assembleia geral/Reunião de sócios(A)	a) O estatuto/contrato social e o acordo entre os sócios, se houver, devem conter mecanismos para identificação e resolução de casos de conflito de interesses nas assembleias. b) O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse conflitante com o da organização em determinada deliberação: i. deve comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação dessa matéria; ii. se estiver representando terceiros, só deve ser autorizado a votar caso o instrumento de mandato tenha sido dado por um acionista não conflitado e expresse, explicitamente, qual o voto a ser proferido, devendo abster-se de participar da discussão; iii. caso o sócio mandatário também possua conflito ou a procuração não seja explícita com relação ao voto a ser proferido, ele não deve ser autorizado a participar e votar, ainda que representando o terceiro.(A)15
	(A)16	16	Transferência de controle ..(A)	Transações que resultam na alienação ou na aquisição do controle acionário tendem a ser complexas. Independentemente da forma jurídica e dos termos e condições negociados para a transação que der origem à transferência de controle, todos os sócios da organização objeto da transação devem ser tratados de forma justa e equitativa.(A)16
	(A)17	17	Transferência de controle .(A)	a) Transações em que se configure a alienação, direta ou indireta, do controle acionário, devem ser acompanhadas de oferta pública de aquisição de ações (OPA) dirigida a todos os acionistas, pelo mesmo preço e condições obtidos pelo acionista vendedor. Ainda que a interpretação imediata do artigo 254-A da Lei 6.404, de 1976 (Lei das S.A.) remeta unicamente à alienação do poder de controle, compreendido como aquele detido por um acionista controlador identificado, a um comprador externo à sociedade, recomenda-se que a OPA seja realizada sempre que se verificar a transferência, em caráter oneroso, do poder de dirigir as atividades sociais e de orientar o funcionamento dos órgãos da sociedade. Tais situações podem ocorrer, por exemplo, em transferências realizadas entre acionistas integrantes do bloco de controle.(A)17
	(A)18	18	Transferência de controle .(A)	a) Recomenda-se que seja realizada a OPA por aquisição de controle, como forma de garantir tratamento equitativo a todos os acionistas. Em particular, aconselha-se a realização da OPA sempre que um acionista ou grupo de acionistas atingir, de forma direta ou indireta, participação relevante no capital votante (igual ou superior a 30%), o que, em companhias com dispersão da base acionária, é suficiente para que seu titular exerça o poder de controle. Essa recomendação não se aplica aos casos em que exista na companhia um acionista controlador definido e, ainda, aos casos em que tal participação acionária tenha sido alcançada por meio de reestruturação societária, como incorporação, incorporação de ações, ou aumento de capital. A OPA deve ser dirigida a todos os acionistas, que devem ter a faculdade de dispensar o ofertante da obrigação de adquirir a totalidade das ações.(A)18

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO		(A)19	19	Transferência de controle.(A)	a) Os acionistas devem ter tempo suficiente para decidir de forma fundamentada, refletida e independente sobre a OPA, recebendo tempestiva e equitativamente todas as informações necessárias. b) O conselho de administração deve dar seu parecer, o qual deverá conter, dentre outras informações relevantes: i. opinião da administração sobre eventual aceitação da OPA e sobre o valor econômico da companhia; ii. o preço de negociação das ações; iii. o impacto estimado da transação sobre as partes interessadas e sobre a estratégia de longo prazo da companhia; iv. o histórico do ofertante da OPA, bem como seu eventual alinhamento com os interesses da companhia.(A)19
	1.8	(A)20	20	Liquidez dos títulos(A)	As companhias de capital aberto devem esforçar-se para fomentar e preservar a liquidez de seus títulos, mantendo em circulação <sup>16</sup> um número adequado de ações por meio da gestão ativa da base acionária.(A)20
	1.9	(A)21	21	Política de dividendos(A)	É importante haver uma política de dividendos que respeite as características econômico-financeiras da empresa – geração de caixa e necessidade de investimentos – e que seja do conhecimento de todos os interessados, sócios e investidores.(A)21
	1.10	(A)22	22	Conselho de família(A)	Órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família. Os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração (vide 2.1), que são voltados unicamente para a organização.(A)22
	2.1	(A)23	23	Conselho de administração(A)	O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.(A)23
		(A)24	24	Conselho de administração(A)	O conselho de administração é um órgão colegiado, cujo desempenho depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança.(A)24
		(A)25	25	Conselho de administração(A)	a) O processo de seleção dos conselheiros deve ser aderente aos princípios e valores da organização, à estratégia, ao estágio de maturidade e às expectativas em relação à atuação esperada do conselho. O processo de seleção pode contar com a participação de terceiros independentes. b) O próprio conselho, quando do processo de renovação de seu mandato, deve, com antecedência, definir o perfil, divulgar a qualificação desejável e a expectativa em relação aos candidatos, visando a apoiar os sócios na escolha e eleição de seus membros.(A)25
	2.2	(A)26	26	Conselho de administração(A)	a) Entre as características e competências requeridas pelos conselheiros estão: i. alinhamento e comprometimento com os princípios, valores da organização e seu código de conduta; ii. visão estratégica; iii. disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; iv. capacidade de comunicação; v. disponibilidade de tempo; vi. capacidade de trabalho em equipe; vii. conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; viii. capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros <sup>18</sup> ; ix. conhecimento sobre a legislação societária e de regulação; x. conhecimentos sobre gerenciamento de riscos. b) O conselheiro deve estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja, ou espera-se que seja, permanente) e constantemente atento aos assuntos da organização. Deve dispor de capacidade de atuar proativamente, visando a tomar decisões informadas e conscientes, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho. c) Preenchidos esses requisitos, a idade torna-se um fator de peso relativo. A efetiva contribuição do conselheiro para o conselho, a organização e os sócios é o que deve prevalecer(A)26

	(A)27	27	Conselho de administração(A)	a) Recomenda-se um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.(A)27
<b>2.3</b>	(A)28	28	Conselho de administração(A)	Todos os conselheiros, uma vez eleitos, têm responsabilidade para com a organização, independentemente do sócio, grupo acionário, administrador ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo.(A)28
<b>2.4</b>	(A)29	29	Conselho de administração(A)	Podem ser identificadas três classes de conselheiros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• internos: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;</li> <li>• externos: conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de sua controlada direta, controladas ou do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante;</li> <li>• independentes: conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.</li> </ul> O papel dos conselheiros independentes é especialmente importante em companhias com capital disperso, sem controle definido, em que o papel predominante da diretoria deve ser contrabalançado.(A)29
<b>2.5</b>	(A)30	30	Conselho de administração(A)	Os conselheiros independentes devem assumir maior protagonismo nas discussões, caso haja acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração.(A)30
<b>2.6</b>	(A)31	31	Conselho de administração(A)	Um prazo de mandato propicia que, expirado esse tempo, reflita-se sobre as contribuições do conselheiro e os perfis desejáveis para composição do conselho. A reeleição pode ser desejável para construir um conselho experiente e produtivo, desde que vinculada aos resultados da avaliação.(A)31
<b>2.7</b>	(A)32	32	Conselho de administração(A)	A participação do conselheiro vai além da presença nas reuniões do conselho e da leitura da documentação prévia. Ao assumir a posição de conselheiro de administração, o indicado deve observar os deveres fiduciários previstos em lei de diligência, de informar e de lealdade com a organização. Ele deve ter em mente, ainda, a responsabilidade assumida com as partes interessadas de se comprometer, se preparar e participar ativamente das reuniões.(A)32
	(A)33	33	Conselho de administração(A)	O presidente do conselho tem a responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros. A coordenação do presidente aliada à diversificação na composição do conselho, ao treinamento contínuo e à avaliação são ferramentas que podem contribuir para uma dinâmica agregadora no conselho de administração.(A)33
<b>2.8</b>	(A)34	34	Conselho de administração(A)	a) O estatuto/contrato social ou o regimento interno do conselho de administração pode prever que o vice-presidente, caso exista, substitua o presidente. Alternativamente, em caso de ausência do presidente do conselho, ele deve indicar algum conselheiro para substituí-lo.(A)34
	(A)35	35	Conselho de administração(A)	) Para que não haja concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões como convidado.(A)35
<b>2.9</b>	(A)36	36	Conselho de administração(A)	As responsabilidades dos conselheiros são indelegáveis, portanto a existência de conselheiros suplentes deve ser evitada.(A)36
<b>2.10</b>	(A)37	37	Conselho de administração(A)	A avaliação do conselho e dos conselheiros contribui para que o conselho seja efetivo, faz parte da prestação de contas do órgão, e permite o aperfeiçoamento da governança da organização.(A)37

	(A)38	38	Conselho de administração(A)	<p>a) A avaliação do conselho pode ser realizada exclusivamente pelos conselheiros ou contar com a participação de executivos, outras partes interessadas e/ou com a facilitação de uma assessoria externa. O conselho e os conselheiros devem fazer uma autoavaliação (respectivamente, como órgão e como membros) e também avaliar todos os órgãos subordinados ao conselho. Em estágios mais avançados de maturidade, pode ser realizada uma avaliação do conselho pelos executivos.</p> <p>b) O escopo da avaliação do conselho deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. o próprio conselho, como órgão colegiado;</li> <li>ii. os comitês, caso existentes;</li> <li>iii. o presidente do conselho;</li> <li>iv. os conselheiros, individualmente;</li> <li>v. a secretaria de governança, caso existente.</li> </ul> <p>c) Dentre os critérios de avaliação do conselho, devem ser incluídos suas atribuições, sua estrutura e seus processos de funcionamento. Assim como o próprio conselho, seu processo de avaliação evolui conforme o amadurecimento do sistema de governança da organização.(A)38</p>
2.11	(A)39	39	Conselho de administração(A)	A avaliação do diretor-presidente e da diretoria objetiva permitir a revisão e análise da contribuição do grupo de executivos da organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos estratégicos estabelecidos pelo conselho de administração.(A)39
2.12	(A)40	40	Conselho de administração(A)	A elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização. O planejamento da sucessão é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização.(A)40
2.13	(A)41	41	Conselho de administração(A)	Programas de integração auxiliam os conselheiros a se familiarizarem mais rapidamente com a cultura, as pessoas e o ambiente de negócios da organização.(A)41
2.14	(A)42	42	Conselho de administração(A)	O conselheiro de administração deve preocupar-se permanentemente com sua capacidade em efetivamente governar a organização, conhecendo a dinâmica da indústria, a geração de valor da empresa e as mudanças em curso no ambiente de negócios. É importante que ele busque aprimoramento constante das suas competências para aperfeiçoar seu desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da organização.(A)42
2.15	(A)43	43	Conselho de administração(A)	As organizações devem ser devidamente informadas sobre eventual ou potencial conflito de interesses oriundos da atuação dos conselheiros em outras empresas, seja como conselheiro, membro de comitê ou executivo.(A)43
2.16	(A)44	44	Conselho de administração(A)	Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando as condições de mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. A remuneração apropriada favorece o alinhamento de objetivos e evita conflitos de interesses.(A)44
2.17	(A)45	45	Conselho de administração(A)	A organização beneficia-se de uma atuação independente e informada do conselho de administração, que poderá necessitar de assessoria de terceiros e, portanto, deverá dispor de volume de recursos financeiros para este fim.(A)45
2.18	(A)46	46	Conselho de administração(A)	O conselho consultivo, com a presença de membros internos e de independentes, pode ser um primeiro passo dado por empresas fechadas para fomentar a adoção das melhores práticas de governança corporativa. É uma alternativa transitória ao conselho de administração, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança corporativa. O conselho consultivo difere do conselho de administração por não ter poder decisório, nem integrar a administração. Ele não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores.(A)46
2.19	(A)47	47	Conselho de administração(A)	Tem por objetivo disciplinar o funcionamento do conselho de administração, a fim de proporcionar que sua atuação esteja em consonância com os preceitos definidos pelo estatuto/contrato social. Serve como instrumento de formalização dos processos de funcionamento do órgão e contribui para o fortalecimento das práticas de governança.(A)47
2.20	(A)48	48	Comitês do conselho de administração(A)	Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração. Sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo. Os comitês não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.(A)48

		(A)49	49	Comitês do conselho de administração(A)	<p>a) Os membros dos comitês devem ter conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema.</p> <p>b) Cada comitê deve ter um coordenador que, preferencialmente não exerça essa função em outros comitês.</p> <p>c) Os comitês do conselho devem, de preferência, ser formados apenas por conselheiros. Caso não seja possível, devem ser compostos de forma que um conselheiro seja o coordenador, e a maioria de seus membros também seja formada por conselheiros. Caso não haja, dentre os membros do comitê, um especialista no tema a ser analisado, o comitê deve poder convidar especialistas externos, a fim de melhor desempenhar suas funções.</p> <p>d) Cada comitê deve ser composto de, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão, e deve contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas.</p> <p>e) Os comitês não devem ter, na sua composição, executivos da organização. A participação deles nas reuniões deve ocorrer a convite dos membros do comitê, para prestar esclarecimentos sobre determinado tema.</p> <p>(A)49</p>
		(A)50	50	Comitês do conselho de administração(A)	<p>a) O conselho de administração deve preparar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês.</p> <p>b) A organização deve divulgar a lista com os integrantes de cada comitê e sua qualificação.</p> <p>c) Cada comitê deve adotar um regimento interno próprio, que estabeleça sua estrutura, composição, atividades, responsabilidades e escopo de atuação. O regimento interno dos comitês deve ser aprovado pelo conselho de administração.</p> <p>d) O mandato dos membros dos comitês deve seguir o mandato dos membros do conselho de administração. O estatuto ou o regimento interno podem prever um número máximo de comitês em que o conselheiro participe.(A)50</p>
<b>2.21</b>		(A)51	51	Comitê de auditoria(A)	A existência de um comitê de auditoria é uma boa prática para todo e qualquer tipo de organização, independentemente de seu estágio do ciclo de vida; no entanto, não exime o conselho de administração da responsabilidade plena sobre os assuntos tratados pelo comitê, uma vez que este é órgão de apoio do conselho.(A)51
<b>2.22</b>		(A)52	52	Secretaria de governança(A)	Para aprimorar o funcionamento do sistema de governança, o conselho de administração pode contar com uma secretaria de governança para apoiá-lo no exercício de suas atividades.(A)52
		(A)53	53	Reuniões do conselho de administração(A)	A estruturação e a organização das atividades do conselho são fundamentais para garantir sua efetividade, e a eficácia das reuniões do conselho depende de um conjunto de ações que têm por finalidade favorecer a participação efetiva de seus membros, elevar o nível das discussões e contribuir para um processo mais adequado e efetivo de tomada decisões. Da mesma forma, a preparação dos conselheiros depende da qualidade dos materiais, de sua distribuição tempestiva e da preparação prévia dos conselheiros. (A)53
<b>2.23</b>		(A)54	54	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) O presidente do conselho deve propor um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário.</p> <p>b) A periodicidade das reuniões ordinárias deve garantir a efetividade do conselho. Deve-se evitar frequência superior à mensal, sob o risco de o conselho vir a interferir indevidamente na gestão da organização, de competência da diretoria executiva.</p> <p>c) Além de um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, o presidente do conselho deve, com o apoio da secretaria de governança, propor uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão. Na definição da agenda das reuniões, o presidente do conselho deve consultar os demais conselheiros e o diretor-presidente. A criação de um calendário anual e de uma agenda temática possibilita que o conselho atue proativamente e examine temas estratégicos com profundidade e que a gestão se prepare com antecedência. Deve ser alocado na agenda tempo adequado para discussão de cada tema, inclusive com relação a itens pendentes, além dos itens para deliberação, a descrição dos itens previamente aprovados, relatório de progresso, as datas previstas para conclusão, bem como quaisquer outros aspectos relevantes.(A)54</p>



(A)55	55	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) A secretaria de governança ou, na sua ausência, o responsável definido pelo conselho de administração, deve garantir que os conselheiros recebam os materiais com, no mínimo, sete dias de antecedência. A documentação deve ser clara e em quantidade adequada. As propostas para deliberação devem ser devidamente fundamentadas pela diretoria e examinadas pelos conselheiros. A diretoria executiva deve, previamente à reunião, esclarecer eventuais dúvidas.</p> <p>b) Os conselheiros devem poder identificar, com clareza e objetividade, o assunto a ser deliberado e eventuais pontos de atenção. Como regra geral, o material de cada tema para deliberação do conselho deve ser precedido de um sumário, bem como de uma recomendação de voto elaborada e fundamentada pela diretoria.</p> <p>c) Os conselheiros devem ter acesso aos documentos societários pertinentes para a deliberação, tais como estatuto/contrato social, atas de reuniões anteriores do conselho e de assembleias gerais, manifestações de comitês ou do conselho fiscal. Os administradores e conselheiros fiscais da organização devem estar disponíveis para comparecer e esclarecer os assuntos que serão o objeto de deliberação pelo conselho.(A)55</p>
(A)56	56	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) As reuniões ordinárias do conselho devem ser presenciais. A participação por tele ou videoconferência deve ser prevista no estatuto/contrato social e ocorrer apenas excepcionalmente. Em todos os casos, os conselheiros devem ter cuidado especial com a segurança das informações.</p> <p>b) Ao presidente do conselho cabe zelar pelo bom andamento das reuniões, pelo cumprimento da agenda, pela alocação do tempo e incentivar a participação efetiva de todos conselheiros. O uso de aparelhos de comunicação durante as reuniões ou conversas paralelas devem ser evitados.</p> <p>c) Os conselheiros devem dedicar atenção integral à reunião, manifestar objetivamente seus pontos de vista e ouvir atentamente a opinião de seus pares. Cada deliberação concluída deve ser resumida e confirmada pelos demais conselheiros, os quais, durante as reuniões, devem priorizar os assuntos estratégicos da agenda.(A)56</p>
(A)57	57	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) É comum em um grupo a ocorrência de comportamentos que reduzem a efetividade do colegiado. Portanto, cada conselheiro deve avaliar, objetivamente, seu comportamento individual e a dinâmica entre os participantes durante as reuniões de conselho, no sentido de contribuir para um ambiente maduro e construtivo, que favoreça a tomada de decisões. Incluem-se dentre tais comportamentos o “pensamento de grupo”, predominância exagerada de um membro, omissões, despreparo, pressões indevidas, manipulação, preconceitos, desconfianças entre participantes e a disseminação de visões muito otimistas ou pessimistas.</p> <p>b) Além de possuir experiência e conhecimento técnico adequados, o conselheiro deve conhecer a si próprio, ou seja, suas motivações, seus sentimentos, pontos fortes e fracos e crenças. Deve reavaliar constantemente sua conduta e sua contribuição durante os encontros com demais conselheiros e diretores.(A)57</p>
(A)58	58	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) Executivos, assessores, técnicos, auditores independentes e consultores podem ter sua presença requisitada nas reuniões do conselho de administração, para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade.</p> <p>b) Os convidados não devem estar presentes no momento da deliberação, permanecendo na reunião somente durante o período em que sua participação for necessária ou o conselho julgar conveniente. A ata deve registrar o horário de entrada e saída dos convidados.(A)58</p>
(A)59	59	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões para conselheiros externos e independentes sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros e discussão de temas que possam criar constrangimento.(A)59</p>

2.24	(A)60	60	Reuniões do conselho de administração(A)	<p>a) As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza, registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, as abstenções de voto, as responsabilidades atribuídas e os prazos fixados. Recomenda-se que todos os elementos disponíveis para subsidiar as decisões sejam devidamente registrados.</p> <p>b) Ao fim da reunião, a ata deve ser lida, aprovada e assinada por todos os conselheiros presentes. Caso isso não seja possível, o responsável definido pelo conselho de administração deve assegurar-se de que a ata seja circulada para todos conselheiros, preferencialmente, em até dois dias, para comentários, sugestões e aprovação. Uma vez aprovada e assinada por todos os conselheiros, a secretaria de governança deve providenciar a divulgação da ata.</p> <p>c) Deve ainda assegurar o registro nos órgãos competentes e o arquivamento das atas tempestivamente, assim como o encaminhamento das decisões ao diretor-presidente e o acompanhamento das solicitações do conselho. Recomenda-se que as atas sejam divulgadas no site da organização, com exceção de eventuais trechos que tratem de temas confidenciais.</p> <p>d) Votos divergentes e quaisquer informações relevantes devem constar na ata. A integridade da ata em relação aos fatos ocorridos nas reuniões do conselho formaliza as decisões tomadas pelo colegiado e demonstra a diligência de cada um dos conselheiros. (A)60</p>
	(A)61	61	Confidencialidade(A)	Algumas deliberações do conselho requerem confidencialidade, especialmente quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que coloquem em risco interesse legítimo da organização.(A)61
	(A)62	62	Relacionamentos do conselho de administração(A)	O conselho de administração é o órgão central do sistema de governança. Por isso, deve zelar para que seus relacionamentos (com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, conselho fiscal e auditorias) sejam eficazes e transparentes, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade.(A)62
	(A)63	63	Relacionamentos do conselho de administração(A)	<p>a) O conselho de administração deve manter um relacionamento próximo com os colaboradores da organização, a fim de divulgar suas atividades e promover a identidade e a cultura organizacionais. Deve manter comunicação com todas as partes interessadas, inclusive os sócios, e fornecer informações relevantes sobre suas atividades. No caso dos sócios, os principais veículos para a comunicação e prestação de contas do conselho de administração são o relatório anual, a assembleia geral (vide 1.6), o site da organização, e o manual para a participação em assembleias (vide 1.6.2.1).</p> <p>b) O conselho pode criar canais adicionais de relacionamento com os sócios e demais partes interessadas. Um desses canais pode ser a prática de reuniões específicas e, nesse caso, a definição do porta-voz do conselho deve ser feita com especial atenção. As comunicações devem observar o dever de confidencialidade de determinadas informações (vide 2.24), evitar assimetrias de informação e preservar a equidade entre os sócios.(A)63</p>
	(A)64	64	Relacionamentos do conselho de administração(A)	<p>a) Deve ser construída, em benefício da organização, uma relação transparente e de cooperação entre o conselho e a diretoria, tanto no processo de construção da estratégia como nas suas frequentes interações.</p> <p>b) O diretor-presidente é o elo entre o conselho de administração e o restante da organização. É vital que a comunicação entre o diretor-presidente e o conselho se dê de forma clara e contínua e propicie condições adequadas para a tomada de decisões eficazes. Toda comunicação relevante entre eles deve, preferencialmente, ser formalizada, para que possa haver um monitoramento adequado das providências e responsabilidades definidas.</p> <p>c) O conselho deve se assegurar de que as informações sejam recebidas periodicamente, com antecedência, quantidade, forma e profundidade adequadas.</p> <p>d) O presidente do conselho é o interlocutor preferencial do diretor-presidente no colegiado. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância para a integridade do sistema de governança (vide 2.8.2).</p> <p>e) Para preservar a hierarquia e garantir a equidade na distribuição de informações, o diretor-presidente e/ou o presidente do conselho devem ser avisados/consultados, quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.(A)64</p>
(A)65	65	Relacionamentos do conselho de administração(A)	a) É direito e dever indelegável do conselho, a quem cabe selecionar esses profissionais, aprovar os respectivos honorários, ratificar um plano de trabalho e avaliar seu desempenho. Nessas atribuições, pode contar com o apoio do comitê de auditoria.(A)65	

DIRETORIA		(A)66	66	Relacionamentos do conselho de administração(A)	a) A auditoria interna deve reportar-se ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria, se existente. Nas organizações em que não haja conselho de administração, a auditoria interna deve reportar-se diretamente aos sócios, de forma a garantir independência em relação à gestão e evitar conflito de interesses. b) O conselho de administração, com o apoio do comitê de auditoria, deve participar ativamente no planejamento dos trabalhos de auditoria interna, aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna. Relatórios deverão ser encaminhados à diretoria, com base em informações entregues ao comitê de auditoria e ao conselho. (A)66
		(A)67	67	Relacionamentos do conselho de administração(A)	a) O conselho de administração deve reunir-se periodicamente com o conselho fiscal, quando instalado, para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho. b) O conselho fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do conselho de administração em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar. c) O conselho de administração deve fornecer aos membros do conselho fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões.(A)67
	3.1	(A)68	68	Diretoria(A)	A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.(A)68
	3.2	(A)69	69	Diretoria(A)	O processo de indicação dos diretores é de extrema importância para o sucesso na implementação da estratégia da organização.(A)69
	3.3	(A)70	70	Diretoria(A)	Os legítimos interesses de todos os sócios, bem como os das demais partes interessadas, devem ser levados em consideração pela diretoria, em sua missão de cumprir o objeto e a função social da organização. (A)70
		(A)71	71	Transparência(A)	A avaliação adequada do desempenho e do valor de uma organização depende da divulgação clara, tempestiva e acessível de informações sobre sua estratégia, políticas, atividades realizadas e resultados. Possibilitar um nível elevado de transparência das informações sobre a organização contribui positivamente para a reputação da própria organização e dos administradores.(A)71
	3.4	(A)72	72	Transparência(A)	a) A organização deve dispor de um sistema de comunicação adequado, por meio de mecanismos formais, a fim de evitar assimetria de informações com as partes interessadas. b) A diretoria deve implementar uma política clara de comunicação, aprovada pelo conselho de administração, que estabeleça os porta-vozes da organização para cada tema, com o objetivo de eliminar contradições entre as declarações de diferentes executivos da organização. Deve assegurar que os relatórios contribuam para uma melhor avaliação da qualidade gerencial da organização e dos riscos a que ela está disposta a submeter-se. c) O relatório anual, de responsabilidade da administração, deve ser a forma mais abrangente de prestação de informações da organização às partes interessadas. Ele não deve inibir a realização de comunicações eventuais que garantam a tempestividade e a periodicidade das informações. Deve prover informações financeiras, devidamente auditadas, assim como não financeiras, objeto de assecuração. d) Tanto o relatório anual quanto os demais relatórios da organização devem ser elaborados de acordo com a legislação vigente e com modelos internacionalmente aceitos, visando à integração no modo de pensar e relatar as atividades da organização. Baseados no modelo de negócios da organização, devem identificar os insumos, produtos/serviços e o impacto das atividades na sociedade em geral e no meio ambiente. Essa postura permite aos diversos públicos interessados, principalmente aos investidores, a comparabilidade de relatórios, de modo que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética da organização.(A)72
	3.5	(A)73	73	Papel da diretoria no código de conduta(A)	As organizações devem fundamentar sua atuação em princípios éticos e socialmente responsáveis, refletidos no seu código de conduta.(A)73
	3.6	(A)74	74	Avaliação da diretoria(A)	Um processo sistemático e estruturado de avaliação da diretoria contribui para promover um desempenho superior e consistente da organização. A avaliação regular dos diretores e das demais lideranças da organização é a forma de se reconhecerem talentos e esforços, recompensarem os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigirem eventuais falhas ou deficiências identificadas. (A)74

	3.7	(A)75	75	Remuneração da diretoria(A)	A remuneração da diretoria deve servir como uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores e proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização.(A)75
	3.8	(A)76	76	Acesso às instalações, informações e arquivos.(A)	A total transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para com os sócios, é fundamental para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre, no entanto, o dever de sigilo com relação a informações que devam ser preservadas no âmbito da organização.(A)76
ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	4.1	(A)77	77	Comitê de auditoria(A)	Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todos as partes interessadas.(A)77
		(A)78	78	Comitê de auditoria(A)	a) O comitê de auditoria deve reunir-se regularmente com o conselho de administração, o conselho fiscal (quando instalado) e os demais comitês do conselho. Assim como os demais comitês, deve, a cada reunião do conselho de administração, prestar contas de suas atividades a esse órgão. Cabe ao coordenador do comitê de auditoria definir, juntamente com o conselho de administração, o formato dessa prestação de contas. b) O diretor-presidente, os demais executivos e profissionais da organização devem participar das reuniões do comitê de auditoria, na medida em que forem convocados, com o objetivo de apresentar esclarecimentos, informações e/ou documentos que sejam necessários para a atuação do comitê.(A)78
		(A)79	79	Comitê de auditoria(A)	a) O comitê de auditoria deve, juntamente com os auditores independentes, tratar dos seguintes temas: i. práticas contábeis da organização; ii. estimativas e julgamentos relevantes utilizados na elaboração das demonstrações financeiras; iii. principais fatores de risco, incluindo sociais, ambientais e de governança; iv. mudanças do escopo da auditoria independente; v. existência de deficiências relevantes e/ou falhas significativas nos controles internos; vi. fraudes e atos ilegais; vii. independência e qualidade da equipe do trabalho; viii. plano de trabalho; ix. eventuais divergências com a diretoria; x. principais pontos de auditoria identificados e o seu efeito nas demonstrações financeiras e no relatório de auditoria.(A)79
		(A)80	80	Comitê de auditoria(A)	a) O comitê de auditoria deve assegurar-se da qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas ou geradas por terceiros, como peritos, uma vez que têm reflexo sobre as demonstrações financeiras do grupo econômico. Da mesma forma, deve, periodicamente, avaliar aspectos relevantes, como a competência e a independência profissional, no relacionamento da organização com os terceiros que geram informações contábeis. Quando necessário, deve recorrer a opiniões adicionais sobre o trabalho de terceiros.(A)80
	4.2	(A)81	81	Conselho fiscal(A)	É parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.(A)81
		(A)82	82	Conselho fiscal(A)	a) Antes da eleição dos membros do conselho fiscal, as organizações devem estimular o debate entre todos os sócios quanto à composição do órgão buscando garantir que ele tenha a diversidade desejável de experiências profissionais pertinentes às suas funções e ao campo de atuação da organização. b) A participação de todos os grupos de sócios no processo de indicação de membros para o conselho fiscal deve ser preservada, mesmo em organizações sem controle definido. c) A organização deve facilitar a instalação do conselho fiscal, se solicitada por algum grupo de sócios, especialmente quando não houver controlador definido ou existir apenas uma classe de ações. d) Nas organizações em que haja controle definido, os sócios controladores devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros do conselho fiscal e permitir que a maioria seja composta de membros eleitos pelos sócios não controladores.(A)82

	(A)83	83	Conselho fiscal(A)	<p>a) O conselho fiscal deve estabelecer uma agenda de trabalho que defina o foco de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros. Deve adotar um regimento interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros. Deve, ainda, ter o direito de consultar profissionais externos (ex.: advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, dentre outros), pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância.</p> <p>b) Nenhum documento do conselho fiscal deve restringir a atuação individual prevista em lei. O conselheiro, por sua vez, deve buscar, sempre que possível, uma atuação em harmonia com os demais.(A)83</p>
	(A)84	84	Conselho fiscal(A)	<p>a) A política de divulgação de informações da companhia deve incluir a divulgação do parecer do conselho fiscal. Nessa divulgação, devem ser incluídos os votos dos conselheiros fiscais, dissidentes ou não, as justificativas de voto dos conselheiros fiscais e os demais documentos elaborados.(A)84</p>
	(A)85	85	Conselho fiscal(A)	<p>A responsabilidade dos conselheiros é para com a organização, independentemente daqueles que os tenham indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada por equidade, transparência, independência e confidencialidade. No exercício de seu mandato, o conselho fiscal deve se relacionar com os diversos órgãos e agentes que compõem o sistema de governança da organização.(A)85</p>
	(A)86	86	Conselho fiscal(A)	<p>a) Ao menos um dos conselheiros fiscais deve comparecer aos eventos relevantes da organização, independentemente de previsão legal ou regulamentar. Essa recomendação inclui eventos da organização com analistas e investidores.(A)86</p>
	(A)87	87	Conselho fiscal(A)	<p>a) É natural que haja alguma superposição de atividades quando o comitê de auditoria e o conselho fiscal estiverem em funcionamento. Nesse caso, os dois órgãos podem coordenar algumas de suas atividades, inclusive com reuniões conjuntas.(A)87</p>
	(A)88	88	Conselho fiscal(A)	<p>a) O conselho fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o relacionamento desses profissionais com a administração. Os auditores devem comparecer às reuniões do conselho fiscal, sempre que convocados, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho.</p> <p>b) A administração não deve obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal e os auditores independentes. Deve, inclusive, fornecer aos membros do conselho fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.(A)88</p>
	(A)89	89	Conselho fiscal(A)	<p>a) O conselho fiscal deve acompanhar o trabalho da auditoria interna em cooperação com o conselho de administração e do comitê de auditoria, se existente. O conselho de administração pode determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o conselho fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização.</p> <p>b) O auditor interno deve comparecer às reuniões do conselho fiscal sempre que solicitado, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. A administração não deve obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal e a auditoria interna.(A)89</p>
	(A)90	90	Conselho fiscal(A)	<p>Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada à dedicação de tempo esperada do profissional, à complexidade dos negócios, à experiência e à qualificação necessárias ao exercício da função.(A)90</p>
4.3	(A)91	91	Auditoria independente(A)	<p>Apoiado no trabalho da auditoria independente, o conselho de administração e a diretoria são responsáveis por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades.(A)91</p>

		(A)92	92	Auditoria independente(A)	<p>a) O comitê de auditoria deve ser o órgão responsável por recomendar ao conselho de administração a contratação ou substituição do auditor independente. Quando não houver um comitê de auditoria, essa responsabilidade cabe ao conselho de administração.</p> <p>b) Antes da contratação do auditor independente, o comitê de auditoria deve avaliar, dentre outros, os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. estrutura e governança da firma de auditoria;</li> <li>ii. processos de controles internos de qualidade da firma de auditoria;</li> <li>iii. independência da firma de auditoria, de seus sócios e da equipe que realizará os trabalhos;</li> <li>iv. capacitação e dedicação da equipe designada para os trabalhos;</li> <li>v. experiência na indústria e segmento;</li> <li>vi. honorários compatíveis com o porte e a complexidade da organização a ser auditada.</li> </ul> <p>c) Durante a vigência do contrato com a firma de auditoria, o comitê de auditoria deverá monitorar a efetividade do trabalho dos auditores externos, assim como sua independência. Deve, ainda, avaliar e discutir o plano anual de trabalho do auditor externo e encaminhá-lo para apreciação do conselho.</p> <p>d) Os auditores independentes devem estar presentes ao menos nas reuniões do conselho de administração e nas assembleias em que as demonstrações financeiras forem apreciadas.(A)92</p>
		(A)93	93	Auditoria independente(A)	Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas. Os maiores beneficiários da independência e do exercício efetivo pelos auditores de suas atribuições são a própria organização e suas partes interessadas. Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para organização que audita.(A)93
		(A)94	94	Auditoria independente(A)	<p>a) A organização deve estabelecer uma política para disciplinar a realização, pela mesma firma de auditoria independente, de outros serviços que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras. Essa política deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. ser aprovada pelo conselho de administração (ou, na sua ausência, pela assembleia);</li> <li>ii. prever que nenhum outro serviço contratado possa colocar em risco a objetividade e independência requerida do auditor independente;</li> <li>iii. assegurar que a contratação de outros serviços necessariamente deva ser aprovada pelo conselho de administração (ou, na sua ausência, pela assembleia).</li> </ul> <p>b) Anualmente ou a cada trimestre, para as companhias abertas, a proporcionalidade entre os honorários pagos por serviços de auditoria das demonstrações financeiras e aqueles pagos por outros serviços deve ser divulgada no relatório anual da organização.(A)94</p>
		(A)95	95	Auditoria independente(A)	O auditor independente expressa sua conclusão sobre as demonstrações financeiras da organização por meio de relatório emitido de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. Emite, ainda, relatório com recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos realizada durante o processo de auditoria. (A)95
	4.4	(A)96	96	Auditoria interna(A)	Tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.(A)96
	4.5	(A)97	97	Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (compliance)(A)	Negócios estão sujeitos a riscos, cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental. Os riscos a que a organização está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores.(A)97
CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	5.1	(A)98	98	Código de conduta(A)	O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental.(A)98
	5.2	(A)99	99	Canal de denúncias(A)	O canal de denúncias, previsto e regulamentado no código de conduta da organização, é instrumento relevante para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias, contribuindo para o combate a fraudes e corrupção, e para a efetividade e transparência na comunicação e no relacionamento da organização com as partes interessadas.(A)99
	5.3	(A)100	100	Comitê de conduta(A)	É órgão executivo encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e dos canais de comunicação. O comitê é subordinado ao conselho de administração ou a quem este último delegar. (A)100

5.4	(A)10 1	101	Conflito de interesses(A)	Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a organização e não apenas com o sócio ou grupo de sócios que os indicaram ou elegeram. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização. (A)101
5.5	(A)10 2	102	Transações entre partes relacionadas(A)	O conselho de administração tem o dever de administrar e monitorar transações com potenciais conflitos de interesses, ou aquelas que, direta ou indiretamente, envolvam partes relacionadas (conselheiros, diretores e/ou sócios).(A)102
5.6	(A)10 3	103	Uso de informações privilegiadas(A)	O uso de informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros é ilegal, antiético e viola o princípio de equidade. Tal uso prejudica não só a integridade do mercado como também a organização envolvida e seus sócios. O responsável pela conduta ilícita sujeita-se a implicações nas esferas civil, criminal e administrativa.(A)103
5.7	(A)10 4	104	Política de negociação de ações(A)	A negociação de ações ou outros valores mobiliários de emissão da própria organização por sócios controladores, diretores, membros do conselho de administração e do conselho fiscal, de outros órgãos estatutários e executivos com acesso à informação deve ser pautada por princípios de transparência, equidade e ética.(A)104
5.8	(A)10 5	105	Política de divulgação de informações(A)	Os sócios e investidores devem ser tratados de forma equitativa. Assim, devem ter acesso às informações da organização simultaneamente.(A)105
5.9	(A)10 6	106	Política sobre contribuições e doações(A)	É importante que seus administradores e funcionários compreendam, de forma clara e objetiva, os princípios que regem doações de valores ou bens. (A)106
5.10	(A)10 7	107	Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita(A)	Além de violarem preceitos éticos, condutas ilícitas podem comprometer a imagem e reputação da organização e de seus colaboradores, deteriorar seu valor econômico e impactar sua sustentabilidade e longevidade. A prática de atos de natureza ilícita pode culminar na responsabilização civil, administrativa e criminal da organização e de seus responsáveis.(A)107

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

**APÊNDICE B – Governança nas EFPC - Estrutura Mínima E Melhores Práticas -  
ABRAPP**

Planilha 2 – GOVERNANÇA NAS EFPC - ESTRUTURA MÍNIMA E MELHORES PRÁTICAS -  
ABRAPP

GOVERNANÇA NAS EFPC - ESTRUTURA MÍNIMA E MELHORES PRÁTICAS - ABRAPP							
Cap	Item	Assunto	Tipo	Cód	#	Título	Recomendação
PRINCIPAIS AGENTES DE GOVERNANÇA	DEFINIÇÃO	CONSELHO DELIBERATIVO	obrigação legal	(B)1	1	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Definir as fontes de custeio, observados os regulamentos dos planos de benefícios, por ocasião da aprovação do orçamento anual, as quais devem estar expressamente previstas no plano de custeio (Resolução MPS/CGPC nº 29, de 31.08.2009);(B)1
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)2	2	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Estabelecer o limite anual de recursos destinados pelo conjunto dos planos de benefícios administrados pela EFPC, ao plano de gestão administrativa, observado o custeio pelo patrocinador, participantes e assistidos (Resolução MPS/ CGPC nº 29, de 31.08.2009);(B)2
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)3	3	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Fixar os critérios quantitativos e qualitativos das despesas administrativas, bem como as metas para os indicadores de gestão, para avaliação objetiva das despesas administrativas, inclusive gastos com pessoal (Resolução MPS/CGPC nº 29, de 31.08.2009);(B)3
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)4	4	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Elaborar manifestação com aprovação das Demonstrações Contábeis (Resolução MPS/CNPC nº 08, de 31.10.2011);(B)4
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)5	5	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar o Regulamento do Plano de Gestão Administrativa – PGA (Resolução MPS/CNPC nº 08, de 31.10.2011);(B)5
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)6	6	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Autorizar previamente o estabelecimento de relação jurídica contratual da EFPC com o cliente identificado como Pessoa Politicamente Exposta (PPE) ou o prosseguimento de relação já existente quando o cliente passa a se enquadrar nessa qualidade, exceto, nas operações de caráter previdenciário, iniciadas ou mantidas com cliente decorrente de disposição legal, normativa ou contratual, podendo delegar a outro órgão da EFPC a seu critério (Instrução PREVIC/DC nº 18 de 24.12.2014);(B)6
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)7	7	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar a Política de Investimentos (Resolução CMN nº 3.792, de 24.09.2009);(B)7
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)8	8	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar o estudo técnico da adequação das hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras às características da massa de participantes e assistidos e do plano de benefícios de caráter previdenciário, exigido para os planos que, independentemente de sua modalidade, possuam obrigações registradas em provisão matemática de benefício definido, encaminhado e aprovado pela Diretoria Executiva (Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015);(B)8
		CONSELHO DELIBERATIVO		(B)9	9	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar requerimento de autorização para utilização de taxa de juros real anual que não esteja no intervalo estabelecido na legislação (Resolução MPS/CNPC nº 15, de 19.11.2014 e Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015);(B)9



		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)10	10	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Analisar as manifestações e pareceres do Conselho Fiscal adotando as providências necessárias para atendimento das recomendações apresentadas (Resolução CGPC nº 13, de 01.11.2004);(B)10
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)11	11	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Deliberar, por maioria absoluta de seus membros, acerca das medidas, prazos, valores e condições para a utilização da reserva especial (Resolução MPS/CGPC nº 26, de 29.09.2008);(B)11
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)12	12	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar o plano de equacionamento de déficit e a destinação de superávit (Resolução MPS/CGPC nº 26, de 29.09.2008, Resolução MPS/CNPC nº 10, de 19.12.2012, Resolução MPS/CNPC nº 13, de 14.11.2013, de 03.04.2014, de 24.11.2014, Resolução MTPS/CNPC nº 22, De 25.11.2015).(B)12
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)13	13	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar a política geral de administração da EFPC e de seus planos de benefícios;(B)13
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)14	14	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar alteração de estatuto e regulamentos dos planos de benefícios, bem como a implantação e a extinção destes e a retirada de patrocinador; (B)14
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)15	15	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar a contratação de auditor independente, atuário e avaliador de gestão, observadas as disposições regulamentares aplicáveis; (B)15
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)16	16	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Nomear e exonerar os membros da Diretoria Executiva; (B)16
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)17	17	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Examinar, em grau de recurso, as decisões da Diretoria Executiva. (B)17
	boa prática	CONSELHO DELIBERATIVO	(B)18	18	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Definir claramente o propósito, os princípios e valores da EFPC e zelar pela sua aplicação e disseminação entre todos os colaboradores e prestadores de serviços;(B)18
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)19	19	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar o Planejamento Estratégico, bem como monitorar e apoiar a Diretoria Executiva na implantação das ações estratégicas;(B)19
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)20	20	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Planejar o processo sucessório dos conselheiros e dos membros da Diretoria Executiva;(B)20
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)21	21	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar as políticas e diretrizes;(B)21
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)22	22	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Definir a política de remuneração e incentivos dos membros da Diretoria Executiva;(B)22
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)23	23	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Definir as metas da Diretoria Executiva e avaliar seu desempenho;(B)23
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)24	24	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Aprovar a estrutura organizacional com segregação de funções críticas e estabelecer uma Política de Gestão de Pessoas com objetivo de atrair, desenvolver e reter talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da EFPC, bem como propiciar igualdade de gênero quanto às posições de liderança na EFPC;(B)24
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)25	25	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Identificar, avaliar e monitorar os riscos estratégicos; (B)25
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)26	26	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Assegurar que a Diretoria Executiva identifique, mitigue e monitore os riscos e a integridade do sistema de controles internos;(B)26
		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)27	27	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Apoiar a implantação de ações relacionadas à sustentabilidade;(B)27

		CONSELHO DELIBERATIVO	(B)28	28	CONSELHO DELIBERATIVO(B)	Revisar periodicamente as práticas de governança da EFPC.(B)28
		CONSELHO FISCAL	(B)29	29	CONSELHO FISCAL(B)	Elaborar relatórios semestrais de controles internos contendo as conclusões dos exames efetuados, inclusive sobre a aderência da gestão dos recursos garantidores dos planos de benefícios às normas em vigor e à política de investimentos, a aderência das premissas e hipóteses atuariais, e a execução orçamentária (Resolução CGPC nº 13, de 01.11.2004);(B)29
		CONSELHO FISCAL	(B)30	30	CONSELHO FISCAL(B)	As recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento, quando for o caso (Resolução CGPC nº 13, de 01.11.2004);(B)30
		CONSELHO FISCAL	(B)31	31	CONSELHO FISCAL(B)	Análise de manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas, a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores, bem como análise das medidas efetivamente adotadas para saná-las (Resolução CGPC nº 13, de 01.11.2004);(B)31
		CONSELHO FISCAL	(B)32	32	CONSELHO FISCAL(B)	Manifestação relativa ao relatório circunstanciado sobre as operações de compra ou venda de títulos e valores mobiliários do segmento de renda fixa dos planos de benefícios de caráter previdenciário, sempre que o preço efetivamente negociado, em operações de compra, for superior, ou em operações de venda, inferior, ao valor de mercado ou intervalo referencial de preços (Resolução MPS/ CGPC nº 21, de 25.09.2006);(B)32
	obrigação legal	CONSELHO FISCAL	(B)33	33	CONSELHO FISCAL(B)	A conformidade em relação ao processo de certificação, habilitação e qualificação no âmbito da EFPC (Resolução CNPC nº 19, de 30.03.2015);(B)33
		CONSELHO FISCAL	(B)34	34	CONSELHO FISCAL(B)	Emitir parecer acerca das demonstrações contábeis do exercício (Resolução MPS/CNPC nº 08, de 31.10.2011);(B)34
		CONSELHO FISCAL	(B)35	35	CONSELHO FISCAL(B)	Emitir parecer dos estudos técnicos elaborados pelo atuário habilitado e legalmente responsável pelos planos de benefícios, que visam atestar a adequação e aderência de hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras dos planos (Resolução MPS/CNPC nº 15, de 19.11.2014 e Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015);(B)35
		CONSELHO FISCAL	(B)36	36	CONSELHO FISCAL(B)	Formalizar a ciência do requerimento de autorização para utilização de taxa de juros real anual que não esteja no intervalo estabelecido na legislação (Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015);(B)36
		CONSELHO FISCAL	(B)37	37	CONSELHO FISCAL(B)	Acompanhar e controlar a execução orçamentária e os indicadores de gestão das despesas administrativas, inclusive quanto aos limites e critérios quantitativos e qualitativos, além das metas estabelecidas para os indicadores aprovados pelo Conselho Deliberativo (Resolução CGPC nº 29, 31.08.2009);(B)37
		CONSELHO FISCAL	(B)38	38	CONSELHO FISCAL(B)	Atestar, mediante fundamentação e documentação comprobatória, a existência de controles internos destinados a garantir o adequado gerenciamento dos riscos atuariais (Resolução CNPC nº 9, de 29.11.2012). (B)38
	boa prática	CONSELHO FISCAL	(B)39	39	CONSELHO FISCAL(B)	Examinar os relatórios sobre os controles internos, riscos e auditoria, bem como monitorar os planos de ação para implantação de recomendações de melhoria dos controles e mitigação de riscos identificados;(B)39
		CONSELHO FISCAL	(B)40	40	CONSELHO FISCAL(B)	Tomar conhecimento das deliberações registradas em atas do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva;(B)40

		CONSELHO FISCAL	(B)4 1	41	CONSELHO FISCAL(B)	Acompanhar o trabalho dos auditores independentes e auditoria interna. Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal, sempre que convocados, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho;(B)41
		CONSELHO FISCAL	(B)4 2	42	CONSELHO FISCAL(B)	Verificar o cumprimento das obrigações legais;(B)42
		CONSELHO FISCAL	(B)4 3	43	CONSELHO FISCAL(B)	Examinar os balancetes contábeis mensais;(B)43
		CONSELHO FISCAL	(B)4 4	44	CONSELHO FISCAL(B)	Apreciar a proposta e a execução orçamentária do exercício, bem como monitorar a implantação de ações para controle de custos;(B)44
		CONSELHO FISCAL	(B)4 5	45	CONSELHO FISCAL(B)	Monitorar a aderência dos normativos internos às práticas da EFPC, principalmente da Política de Investimentos;(B)45
		CONSELHO FISCAL	(B)4 6	46	CONSELHO FISCAL(B)	Monitorar os riscos por meio de indicadores.(B)46
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)4 7	47	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Definir os indicadores de gestão para avaliação objetiva das despesas administrativas, inclusive gastos com pessoal (Resolução CGPC nº 29, 31.08.2009);(B)47
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)4 8	48	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Elaborar a política de investimentos de cada plano e submeter à aprovação do Conselho Deliberativo (Resolução CMN nº 3.792, de 24.09.2009);(B)48
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)4 9	49	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Providenciar e validar os dados cadastrais e demais informações referentes ao passivo atuarial (Administrador Responsável pelo Plano de Benefícios – ARPB) e as informações relativas aos investimentos (Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado – AETQ) (Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015 e Resolução CGPC 18/2006, Anexo, item 3) (B)49
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)5 0	50	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Solicitar, no mínimo anualmente, manifestação das patrocinadoras e/ou instituidores acerca das hipóteses e premissas que guardem relação com suas atividades e encaminhar informações demandadas pelas patrocinadoras e/ou instituidores;(B)50
	obrigação legal	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)5 1	51	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Aprovar e encaminhar para aprovação do Conselho Deliberativo o estudo técnico da adequação das hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras às características da massa de participantes e assistidos e do plano de benefícios de caráter previdenciário, exigida para os planos que, independentemente de sua modalidade, possuam obrigações registradas em provisão matemática de benefício definido (Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015);(B)51
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)5 2	52	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Aprovar e encaminhar para aprovação do Conselho Deliberativo e ciência do Conselho Fiscal, requerimento de autorização para utilização de taxa de juros real anual que não esteja no intervalo estabelecido na legislação (Instrução PREVIC nº 23, de 26.06.2015);(B)52
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)5 3	53	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Informar ao Conselho Deliberativo, ao Conselho Fiscal, aos patrocinadores e aos participantes a rentabilidade bruta e a rentabilidade líquida auferidas em cada segmento de aplicações e em cada fundo de investimentos, bem como as taxas de administração, taxas de performance e todos os demais custos incorridos com a administração própria e terceirizada dos ativos de investimentos (Resolução CNPC nº 9, de 29/11/2012 e Resolução MPS/CNPC nº 15, de 19.11.2014).(B)53

	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)54	54	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Planejar e controlar o orçamento aprovado pelo Conselho Deliberativo; (B)54
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)55	55	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Estabelecer normas, processos e procedimentos formais, em conformidade com as diretrizes traçadas pelo Conselho Deliberativo;(B)55
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)56	56	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Reforçar valores e princípios da EFPC, bem como estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as suas decisões e atos estão alinhados a estes;(B)56
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)57	57	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Encaminhar periodicamente ao Conselho Deliberativo e ao Conselho Fiscal relatórios gerenciais que demonstrem os resultados dos planos, dos investimentos, sobre as hipóteses e premissas atuariais, controle de riscos, e outras de caráter relevante e superveniente;(B)57
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)58	58	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Prestar ao Conselho Deliberativo e ao Conselho Fiscal as informações necessárias e, de igual modo, fornecer os elementos que forem solicitados no exercício de sua competência;(B)58
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)59	59	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Implantar um programa contínuo de relacionamento e comunicação com participantes e assistidos que deve ser avaliado e ajustado periodicamente;(B)59
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)60	60	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Manter uma comunicação dinâmica e educativa com os colaboradores, capaz de motivar, comprometer e engajar para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como garantir que nenhuma peça de comunicação ou mensagem, independente do canal utilizado, contenha discriminação, difamação ou informação que possa ser interpretada como assédio moral ou sexual;(B)60
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)61	61	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Divulgar tempestivamente informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento, demonstrando clareza e transparência, observando o grau de confidencialidade, contribuindo desta forma para elevar permanentemente o nível de satisfação e confiança dos participantes e assistidos. Nesse sentido, é recomendável que a EFPC desenvolva uma política de comunicação e divulgação de informações que discipline o tratamento e a segurança das informações(B)61
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)62	62	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Zelar e dar efetividade ao cumprimento do código de conduta e ética e demais códigos e políticas;(B)62
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)63	63	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Definir as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais;(B)63
	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)64	64	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Promover a capacitação, o desenvolvimento e a constante atualização dos colaboradores visando atender aos interesses da EFPC baseada em sua estratégia de negócio, bem como o aperfeiçoamento e a continuidade dos processos(B)64
REQUISITOS PARA INVESTIDUR A	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)65	65	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Ter experiência profissional comprovada de, no mínimo, três anos, no exercício de atividades nas áreas financeira, administrativa, contábil, jurídica, de fiscalização ou de auditoria e, no caso do Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado – AETQ, escolhido dentre os membros da Diretoria Executiva, é exigida experiência de pelo menos três anos na área específica de investimentos (Lei Complementar nº 109, de 29.05.2001, Resolução nº 19, 30.03.2015, Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016 e Instrução PREVIC nº 30, de 23.06.2016);(B)65

boa prática

obrigação legal

		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)66	66	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Ser residente no país, no caso de membro da Diretoria Executiva (Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016);(B)66
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)67	67	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Não ter sofrido penalidade administrativa por infração da legislação da seguridade social ou como servidor público (Resolução nº 19, 30.03.2015 e Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016);(B)67
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)68	68	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Não ter sofrido condenação criminal transitada em julgado (Resolução nº 19, 30.03.2015 e Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016);(B)68
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)69	69	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Ter reputação ilibada (Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016);(B)69
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)70	70	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Ter certificação que comprove o atendimento e a verificação de conformidade com os requisitos técnicos necessários para o exercício do cargo ou função, atestada por meio de processo realizado por instituição autônoma certificadora reconhecida pelo órgão fiscalizador. Exceto nos casos de EFPC acessíveis aos empregados de uma empresa ou grupo de empresas privadas e associados de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, cuja certificação é exigida somente para a maioria dos membros do Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal (Resolução CNPC nº 19, 30.03.2015 e Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016 e Instrução PREVIC nº 30, de 23.06.2016);(B)70
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)71	71	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Ser habilitado pelo órgão fiscalizador (Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016 e Instrução PREVIC nº 30, de 23.06.2016);(B)71
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)72	72	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Ter graduação em curso superior em instituição reconhecida oficialmente no país ou no exterior, no caso de membro da Diretoria Executiva, ressalvado o disposto no § 8º do art. 35 da Lei Complementar nº 109, de 29.05.2001, pelo qual é admitida, em caráter excepcional, a ocupação de até trinta por cento dos cargos da Diretoria Executiva por membros sem formação de nível superior, sendo assegurada a possibilidade de participação neste órgão de pelo menos um membro, quando da aplicação do referido percentual resultar número inferior à unidade (Resolução nº 19, 30.03.2015 e Instrução PREVIC nº 28, de 12.05.2016).(B)72
	boa prática	DIRETORIA EXECUTIVA	(B)73	73	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Visão estratégica;(B)73
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)74	74	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;(B)74
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)75	75	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Boa capacidade de comunicação e interlocução;(B)75
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)76	76	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Disponibilidade de tempo;(B)76
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)77	77	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;(B)77
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)78	78	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Conhecimento sobre a legislação em geral e especificamente a de previdência complementar;(B)78
		DIRETORIA EXECUTIVA	(B)79	79	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Conhecimento sobre gerenciamento de riscos;(B)79

		DIRETORIA EXECUTIVA		(B)80	80	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Conhecimento sobre deveres, atribuições e limites de competência do cargo ou função(B)80
	RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA, CIVIL E PENAL	DIRETORIA EXECUTIVA		(B)81	81	DIRETORIA EXECUTIVA(B)	Na forma da legislação de regência do regime de previdência complementar fechada2, os administradores, procuradores com poderes de gestão, membros dos conselhos estatutários, administradores dos patrocinadores ou instituidores, atuários, auditores independentes, avaliadores de gestão e outros profissionais que prestem serviços técnicos à EFPC, diretamente ou por intermédio de pessoa jurídica contratada, respondem, na esfera administrativa e civil, por ação ou omissão, por danos ou prejuízos causados às EFPC a que tenham dado causa. (B)81
	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS	obrigação legal	(B)82	82	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Observar o mesmo cuidado e diligência que um homem probo emprega na administração dos negócios próprios, aplicando suas melhores habilidades técnicas e humanas em proveito do desenvolvimento e fortalecimento da EFPC;(B)82
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)83	83	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Observar a função social da EFPC, atuando segundo os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e razoabilidade;(B)83	
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)84	84	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Contribuir para o permanente equilíbrio econômico, financeiro e atuarial da EFPC e dos planos de benefícios por ela geridos;(B)84	
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)85	85	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Manter, no que couber, o sigilo das informações relativas aos negócios da EFPC, a que tiver acesso por força do cargo ou função exercido na Entidade;(B)85	
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)86	86	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Estar preparado, motivado e principalmente capacitado para discutir os assuntos de interesse dos planos de benefícios e da EFPC;(B)86	
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)87	87	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Obedecer às políticas, normas e procedimentos vigentes;(B)87	
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)88	88	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Estimular ambiente de padrão ético, de controle interno e atendimento imediato à legislação;(B)88	
PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS			(B)89	89	PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS(B)	Zelar pelo estabelecimento de procedimentos internos que possam mitigar riscos de fraudes e ilícitos em todas as instâncias de potencial ocorrência, tais como: processos de compras e contratação, execução de contratos administrativos, interação com o setor público, diretamente ou por terceiros, pagamentos de tributos, ações fiscalizatórias, obtenção de	

						autorizações, licenças, certidões, dentre outras.(B)89
<b>CONFLITOS DE INTERESSES</b>	CONFLITOS DE INTERESSES	obrigação legal	(B)90	90	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Importante destacar que de acordo com o art. 71 da Lei Complementar nº 109, de 29.05.2001, é vedado às EFPC realizar quaisquer operações comerciais e financeiras: Com seus administradores, membros dos conselhos estatutários e respectivos cônjuges ou companheiros, e com seus parentes até o segundo grau; Com empresas de que participem as pessoas definidas no item anterior, exceto no caso de participação de até cinco por cento, como acionista de empresa de capital aberto; Tendo como contraparte, mesmo que indiretamente, pessoas físicas e jurídicas a elas ligadas.(B)90
	CONFLITOS DE INTERESSES	boa prática	(B)91	91	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Estabelecer formalmente e dar lisura ao processo de indicação e eleição de membros dos órgãos estatutários;(B)91
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)92	92	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	No caso de a EFPC remunerar e/ou conceder benefícios aos conselheiros, os valores percebidos devem ser adequados de modo que não sejam tão relevantes que os tornem dependentes economicamente, tampouco irrisórios a ponto de desestimular a participação efetiva nas reuniões;(B)92
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)93	93	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Primar pela constante atualização do conhecimento necessário para o exercício do cargo ou função;(B)93
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)94	94	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Qualificar conselheiros e dirigentes nas matérias concernentes à previdência complementar, visando seu aprimoramento contínuo;(B)94
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)95	95	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Estabelecer processos decisórios bem definidos cujas decisões principais sejam adequadamente fundamentadas e registradas, de modo a permitir à auditoria independente e aos órgãos de fiscalização, internos e externos, verificar a conformidade dos atos à regulamentação vigente, com transparência e objetividade;(B)95
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)96	96	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Estabelecer calendário anual de reuniões acordado entre os conselheiros e utilizar tecnologias que permitem reuniões não presenciais, visando à participação dos conselheiros em todas as reuniões. Também, deve estar previsto e formalizado o número máximo de ausências toleradas nas reuniões; (B)96
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)97	97	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Manter infraestrutura mínima na EFPC permanentemente à disposição dos órgãos estatutários;(B)97
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)98	98	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Avaliar o desenvolvimento e implementação de política de avaliação de desempenho de conselheiros e dirigentes; (B)98
	CONFLITOS DE INTERESSES		(B)99	99	CONFLITOS DE INTERESSES(B)	Estabelecer política de alçadas e autorizações, definindo responsabilidades, critérios e limites para as aprovações relacionadas às tomadas de decisão que impactem a missão e os valores da EFPC.(B)99
<b>FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	<b>FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	obrigação legal	(B)100	100	<b>FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)</b>	Adicionalmente, devem ser formalmente estabelecidas em estatuto ou regimento interno, quando aplicável: As regras para eleição e indicação de membros do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva; Regras quanto ao número de conselheiros e diretores; Regras quanto à qualificação técnica, experiência, atribuições e certificação;(B)100

		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)101	101	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	O número máximo de outros conselhos, comitês e/ou cargos executivos que poderão ser ocupados por seus conselheiros, levando em consideração a complexidade dos assuntos e a necessidade de tempo de dedicação para o exercício do cargo;(B)101
		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)102	102	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	A duração do mandato e critérios para recondução, hipóteses de substituição por ausência, afastamento temporário e vacância do cargo. Vale destacar que o período do mandato não deve ultrapassar quatro anos, permitida a renovação ou reeleição em função da experiência e da qualificação, desde que não seja automática. Nesse sentido, para evitar a vitaliciedade, é recomendável que o estatuto fixe um número máximo de anos de exercício contínuo no cargo;(B)102
		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)103	103	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	Regras de funcionamento das reuniões dos órgãos colegiados, da forma de convocação, da disponibilização da documentação, de sua realização, da participação e do registro das decisões em atas;(B)103
		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)104	104	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	Mecanismos para identificação e resolução de casos de conflito de interesses nas reuniões dos órgãos colegiados;(B)104
		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)105	105	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	Existência, forma de funcionamento e finalidade dos comitês de assessoramento dos Conselhos e/ou Diretoria Executiva;(B)105
		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)106	106	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	Previsão de remuneração e avaliação de desempenho, quando aplicável, e adoção de regimento interno próprio;(B)106
		FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		(B)107	107	FORMALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES(B)	Adoção de código de conduta ética e políticas relevantes, tais como alçadas e autorizações, comunicação, gestão de pessoas e transações entre partes relacionadas.(B)107
OUTROS AGENTES DE GOVERNANÇA	COMITÊS DE ACESSORAMENTO	COMITÊS DE ACESSORAMENTO		(B)108	108	COMITÊS DE ACESSORAMENTO (B)	Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento à alta administração da EFPC visando trazer maior robustez e amparo técnico às decisões. Sua existência não implica em prejuízo das responsabilidades e competências legais e estatutárias dos órgãos de administração e fiscalização da EFPC e suas recomendações não vinculam as deliberações dos colegiados.(B)108
	AUDITORIA	AUDITORIA		(B)109	109	AUDITORIA(B)	A atividade de auditoria pode ser classificada como auditoria interna, quando voltada para a avaliação de processos e controles internos e mitigação de riscos, e como auditoria externa, caso seja orientada para a emissão de parecer acerca da adequação das demonstrações contábeis e financeiras.(B)109
	AUDITORIA	AUDITORIA INTERNA	obrigação legal	(B)110	110	AUDITORIA(B)	Integridade, agindo com diligência e responsabilidade, observando a legislação vigente e zelando pelo cumprimento e aprimoramento dos princípios éticos;(B)110
	AUDITORIA			(B)111	111	AUDITORIA(B)	Objetividade, atuando de forma imparcial e evitando conflito de interesses;(B)111
	AUDITORIA			(B)112	112	AUDITORIA(B)	Confidencialidade, agindo com prudência na utilização e proteção das informações a que teve acesso em decorrência do exercício de sua função;(B)112
AUDITORIA	(B)113			113	AUDITORIA(B)	Competência, zelando pelo aprimoramento tanto de seu conhecimento técnico, como dos aspectos relacionados ao negócio da organização e, desenvolvendo trabalhos para os quais possua conhecimento, habilidade e experiência requeridos.(B)113	



	<b>AUDITORIA</b>	<b>AUDITORIA EXTERNA</b>		(B)1 14	11 4	AUDITORIA(B)	De acordo com o Guia PREVIC Melhores Práticas Contábeis para Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2014), a auditoria independente tem como objetivo “aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre a adequação da elaboração das demonstrações contábeis e se elas representam a posição patrimonial e financeira da EFPC”.(B)114
	<b>COMPLIANCE</b>	<b>COMPLIANCE</b>	obrigação legal	(B)1 15	11 5	COMPLIANCE (B)	Conhecimento e divulgação da legislação;(B)115
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 16	11 6	COMPLIANCE (B)	Disseminação e apoio ao acultramento de controles internos;(B)116
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 17	11 7	COMPLIANCE (B)	Formalização de uma estrutura normativa sólida e aderente às regras;(B)117
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 18	11 8	COMPLIANCE (B)	Apoio à gestão de riscos de modo a garantir o alcance dos objetivos estratégicos;(B)118
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 19	11 9	COMPLIANCE (B)	Apoio à auditoria(B)119
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 20	12 0	COMPLIANCE (B)	Verificação de conformidade de normas, regras e processos.(B)120
	<b>COMPLIANCE</b>	<b>ESTRUTURA NORMATIVA</b>	obrigação legal	(B)1 21	12 1	COMPLIANCE (B)	Políticas: cuja finalidade é estabelecer as estratégias e diretrizes da EFPC;(B)121
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 22	12 2	COMPLIANCE (B)	Normas Internas: que orientam as ações táticas da EFPC, e;(B)122
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 23	12 3	COMPLIANCE (B)	Processos e/ou procedimentos: que têm por objetivo estabelecerem as atividades operacionais. (B)123
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 24	12 4	COMPLIANCE (B)	Utilizar linguagem clara e objetiva;(B)124
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 25	12 5	COMPLIANCE (B)	Definir o objetivo, indicando o assunto tratado e os resultados que se pretende atingir com sua implantação;(B)125
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 26	12 6	COMPLIANCE (B)	Indicar os limites de aplicabilidade; (B)126
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 27	12 7	COMPLIANCE (B)	Contemplar atos legais, normas técnicas, regulamentações ou outro documento de referência;(B)127
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 28	12 8	COMPLIANCE (B)	Definir os termos considerados indispensáveis à compreensão do documento;(B)128
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 29	12 9	COMPLIANCE (B)	Citar os possíveis documentos complementares à operacionalização das regras;(B)129
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 30	13 0	COMPLIANCE (B)	Definir as responsabilidades inerentes às partes envolvidas;(B)130
	<b>COMPLIANCE</b>			(B)1 31	13 1	COMPLIANCE (B)	Estabelecer periodicidade de revisões.(B)131
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>		(B)1 32	13 2	GESTÃO DE RISCOS(B)	Considerando os riscos inerentes às atividades das EFPC e a relevância das consequências na vida de inúmeras pessoas, esta deve identificar e buscar mecanismos de controle e mitigação dos riscos, conforme determina a legislação vigente. Desta forma, todos os riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da EFPC devem ser continuamente identificados, avaliados, controlados e monitorados.(B)132
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>MODELO PROPRIETÁRIO DE RISCOS</b>	obrigação legal	(B)1 33	13 3	GESTÃO DE RISCOS(B)	Divulgar glossário de risco que contenha a terminologia associada ao tema;(B)133
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>			(B)1 34	13 4	GESTÃO DE RISCOS(B)	Elencar procedimentos mínimos a serem executados, respeitada as peculiaridades de cada EFPC, tais como o porte, a complexidade, quantidade e modalidade de planos;(B)134
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>			(B)1 35	13 5	GESTÃO DE RISCOS(B)	Recomendar a adoção de um modelo específico e padronizado de reporte da avaliação dos riscos, denominado mapa de risco;(B)135
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>			(B)1 36	13 6	GESTÃO DE RISCOS(B)	Criar cadastro público de riscos já identificados pelas diversas EFPC.(B)136

	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS</b>	(B)1 37	13 7	<b>GESTÃO DE RISCOS(B)</b>	A identificação pode ser considerada como uma das fases mais importantes do processo de gerenciamento de riscos, pois confere um grande impacto na precisão das avaliações de risco, dado que a forma como os riscos são identificados e coletados constituem-se na questão central para a efetividade de todo o processo de gestão de riscos.(B)137	
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>AValiação DE RISCOS</b>	(B)1 38	13 8	<b>GESTÃO DE RISCOS(B)</b>	A avaliação deve refletir a probabilidade de ocorrência e o impacto no objetivo traçado. Assim, é possível inclusive, mensurar quais os riscos mais relevantes, de forma a priorizar com um controle interno mais rigoroso aqueles que podem causar maior impacto à EFPC. (B)138	
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>CONTROLE DE RISCOS</b>	(B)1 39	13 9	<b>GESTÃO DE RISCOS(B)</b>	O processo de controle de risco é realizado em duas etapas. A primeira refere-se à adoção de medidas mitigadoras de risco, ou seja, as práticas preventivas que visam reduzir a probabilidade de incidência ou mesmo o impacto dos riscos.(B)139	
	<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>MONITORAMENTO DE RISCOS</b>	(B)1 40	14 0	<b>GESTÃO DE RISCOS(B)</b>	Devem ser definidas as informações que necessitam ser reportadas e o grau de detalhamento referente a cada tipo de risco identificado, bem como, a periodicidade com que estas informações devem ser reportadas, considerando que riscos distintos podem ser monitorados com periodicidades igualmente distintas, assim como o público a quem se destina a avaliação dos riscos.(B)140	
	<b>CONTROLES INTERNOS</b>		(B)1 41	14 1	<b>CONTROLES INTERNOS(B)</b>	Conforme o Art. 1º da Resolução CGPC nº 13/2004, o papel dos controles internos é assegurar o pleno cumprimento dos objetivos das EFPC, devendo tais controles serem adequados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios por elas operados.(B)141	
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>	<b>PROCESSOS</b>	obrigação legal	(B)1 42	14 2	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	Quaisquer atividades que recebam entradas (inputs) e as transformam em saídas (outputs) podem ser consideradas como um processo;(B)142
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>			(B)1 43	14 3	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	Para as organizações funcionarem de forma eficiente, devem identificar e gerenciar diversos processos interligados; e(B)143
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>			(B)1 44	14 4	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	Frequentemente a saída de um processo irá formar diretamente a entrada do próximo processo;(B)144
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS</b>	(B)1 45	14 5	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	É recomendável definir uma metodologia para a classificação dos processos de forma estruturada e padronizada, visando facilitar, dentre outros aspectos, a decisão sobre a hierarquização dos níveis de controle alinhados à estratégia da organização.(B)145	
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>	<b>CADEIA DE VALOR</b>	(B)1 46	14 6	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	O conceito de Cadeia de Valor designa uma série de processos correlacionados desenvolvidos para atingir a missão da EFPC. Assim sendo, ela orienta o mapeamento dos processos de negócio e suas relações, formando a Hierarquia dos Processos.(B)146	
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>	<b>HIERARQUIA DE PROCESSOS</b>	(B)1 47	14 7	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	Todo processo tem, em sua essência, uma hierarquia funcional vinculada aos macroprocessos da organização, sem os quais esta não cumpre o seu propósito. (B)147	
	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b>	<b>CRIAÇÃO DA METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS</b>	(B)1 48	14 8	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)</b>	A elaboração da metodologia é recomendável e serve para direcionar as ações do mapeamento. O ideal é que seja desenvolvida previamente, sendo imprescindível considerar e estabelecer os agentes abrangidos e suas responsabilidades, os critérios para identificação, o levantamento de informações, análises, modelagens, a definição das atividades que serão desenvolvidas em ordem cronológica e hierárquica, bem como,	

						um cronograma detalhando todas as fases. É extremamente relevante que as etapas de criação desta metodologia sejam documentadas.(B)148
	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	MODELAGEM DE PROCESSOS	(B)149	149	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)	A modelagem de processo inicia-se com a coleta de subsídios para o levantamento da situação atual, e deve contemplar itens que auxiliam conhecer o processo, tais como: normativos relacionados, entrevistas com os gestores, sistemas utilizados, etc. (B)149
	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	COMUNICAÇÃO E PUBLICAÇÃO DE PROCESSOS	(B)150	150	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (B)	O resultado do Mapeamento dos Processos deve ser divulgado e disponibilizado, de forma tempestiva e atualizada, aos gestores e colaboradores envolvidos, visando mitigar os riscos quando de sua realização, através dos controles descritos, riscos identificados, uniformização da execução das atividades, dentre outros. (B)150
	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	OUIDORIA	(B)151	151	OUIDORIA(B)	O Guia PREVIC Melhores Práticas em Fundos de Pensão (2010) recomenda a análise da viabilidade de criação de uma ouvidoria ou canal de comunicação com empregados, patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, como forma de organizar e acompanhar o recebimento de solicitações, questionamentos, denúncias e representações.(B)151
PARTICIPANTES, PATROCINADORES E INSTITUIDORES			(B)152	152	PARTICIPANTES, PATROCINADORES E INSTITUIDORES(B)	O Guia PREVIC de Melhores Práticas em Governança (2012), em seu item 27 enuncia que (destaque nosso): “Os participantes e patrocinadores, responsáveis pelo aporte de recursos administrados pelas EFPC, também são atores da governança e principais interessados na sua boa gestão.”(B)152
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL		obrigação legal	(B)153	153	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL(B)	Fazer campanhas educativas para economia de energia e de água;(B)153
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL			(B)154	154	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL(B)	Diminuir a geração de resíduos reutilizando papéis, evitando a impressão de documentos desnecessariamente, distribuindo copos/canecas reutilizáveis para evitar o uso dos descartáveis;(B)154
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL			(B)155	155	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL(B)	Adotar a coleta seletiva de resíduos, desde a separação pelos colaboradores, até a entrega à empresa responsável pela coleta de lixo;(B)155
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL			(B)156	156	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL(B)	Responsabilizar-se pelo descarte de resíduos, papéis, equipamentos eletrônicos considerados obsoletos, que podem ser doados para instituições de caridade, bibliotecas da comunidade, entre outros; observados critérios e requisitos de integridade, ética e conflitos de interesse, formalmente definidos em normativos internos, bem como diretrizes relativas à segurança da informação;(B)156
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL			(B)157	157	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL(B)	Incluir no quadro de colaboradores, pessoas portadoras de necessidades especiais, buscando, além de atender a legislação, a inclusão social; (B)157

RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 58	15 8	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Promover a equidade social, cultural, étnica, racial, preferência sexual e de gêneros, com igualdade de tratamentos entre homens e mulheres, no ambiente corporativo para fortalecer o capital humano e aumentar a qualidade dos processos de gestão, além de trazer resultados financeiros e permitir a construção de um mundo melhor, mais pacífico e solidário para todos, homens, mulheres e famílias; e (B)158
RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 59	15 9	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Repudiar a prática de exploração de mão de obra infantil e escrava.(B)159
RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 60	16 0	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Garantir a acessibilidade na EFPC (rampas de acesso à cadeira de rodas, corrimãos, barras de apoio e portas largas); (B)160
RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 61	16 1	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Adequar o imóvel da EFPC aos novos conceitos de construção sustentável e, se possível certificá-lo através de adesão aos selos ecológicos. E também investir nesses imóveis certificados;(B)161
RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 62	16 2	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Investir de acordo com critérios ambientais, sociais e de governança;(B)162
RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 63	16 3	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Tornar-se signatário do PRI ( <i>Principles for Responsible Investment</i> na sigla em inglês, ou Princípios para o Investimento Responsável, na tradução livre), que representa o compromisso dos grandes investidores institucionais do mundo de investir em negócios sustentáveis, ou seja, de estarem atentos aos aspectos social, ambiental e de governança corporativa por ocasião da escolha de ativos e carteiras para investimento dos seus recursos. Os princípios fornecem um marco para o alcance de melhores retornos de investimentos de longo prazo e mercados mais sustentáveis;(B)163
RESPONSA BILIDADE SOCIOAM BIENTAL		(B)1 64	16 4	RESPONSABILIDAD E SOCIOAMBIENTAL( B)	Filiar-se ou patrocinar iniciativas como o CDP ( <i>Carbon Disclosure Project</i> ), que consiste no envio de questionário de <i>disclosure</i> sobre governança climática para as maiores empresas de capital aberto do mundo. O objetivo é adequar as futuras decisões de investimentos à economia de baixo carbono por meio da transparência das informações.(B)164

## APÊNDICE C – Melhores Práticas De Governança Para Entidades Fechadas De Previdência Complementar – PREVIC

GUIA PREVIC				
MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR				
Capítulo	Cód.	#	Item	Recomendação
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)1	1	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	A governança está diretamente relacionada com a gestão das EFPC, que compreende a prestação de contas de seus dirigentes e a conformidade legal dos atos praticados, que são verificados por processo de supervisão realizado pela Previc.(C)1
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)2	2	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	As boas práticas de governança convertem-se em princípios e recomendações objetivas, capazes de harmonizar interesses dos participantes, patrocinadores e dirigentes das EFPC.(C)2
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)3	3	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Tudo isso tem por finalidade preservar o direito dos participantes, bem como a execução do contrato previdenciário, seja por meio da concessão e preservação do valor dos benefícios, na forma prevista nos regulamentos, seja mediante obtenção de melhores resultados nas aplicações financeiras.(C)3
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)4	4	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	É importante manter permanentemente a devida adequação entre os benefícios contratados e o custeio previamente calculado, bem como zelar para que os custos da gestão administrativa sejam compatíveis com os objetivos da EFPC.(C)4
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)5	5	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	A estrutura mínima de governança da EFPC é composta, conforme legislação em vigor, pelo Conselho Deliberativo, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva. É desejável que a EFPC constitua outras instâncias de assessoramento, como comitês consultivos de investimentos, de riscos, entre outros, observados o porte, a complexidade e o número de planos de benefícios e patrocinadores da EFPC.(C)5
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)6	6	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	O Conselho Deliberativo é a instância máxima da EFPC, responsável pela definição das políticas e estratégias, como, por exemplo, a política de investimentos e as premissas atuariais.(C)6
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)7	7	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Nas EFPC regidas pela Lei Complementar nº 108, de 2001, o Conselho Deliberativo deve ser composto por no máximo seis membros, observada a paridade entre representantes dos participantes e assistidos e dos patrocinadores.(C)7
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)8	8	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Nas EFPC regidas pela Lei Complementar nº 109, de 2001, deve ser assegurado, no mínimo, um terço das vagas aos participantes e assistidos para compor o Conselho Deliberativo.(C)8
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)9	9	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Para aquelas EFPC qualificadas como multipatrocinadas, deverá ser considerado o número de participantes vinculados a cada patrocinador e instituidor, bem como o montante dos respectivos patrimônios, na composição dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Sem prejuízo das competências dos conselhos, as entidades multipatrocinadas podem criar comitês de caráter deliberativo ou consultivo, tendo por objetivo representar a diversidade de planos de benefícios.(C)9
<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)10	10	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	O Conselho Fiscal é o órgão de controle interno da EFPC, cabendo a ele o efetivo controle da gestão. O Conselho Fiscal deve comunicar eventuais irregularidades, sugerir, indicar ou requerer providências de melhoria na gestão, e emitir parecer conclusivo sobre as demonstrações contábeis anuais da entidade.(C)10

GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)11	11	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	O Conselho Fiscal é responsável pela elaboração de relatórios semestrais que destaquem sua opinião sobre a suficiência e a qualidade dos controles internos referentes à gestão dos ativos e passivos, e à execução orçamentária.(C)11
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)12	12	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Nas EFPC regidas pela Lei Complementar nº 108, de 2001, o Conselho Fiscal deve ser composto por no máximo quatro membros, observada a participação paritária entre patrocinadores e participantes e assistidos.(C)12
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)13	13	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Nas EFPC regidas pela Lei Complementar nº 109, de 2001, deve ser assegurado, no mínimo, um terço das vagas aos participantes e assistidos para compor o Conselho Fiscal.(C)13
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)14	14	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	A Diretoria Executiva é o órgão responsável pela administração da EFPC, devendo exercer suas atribuições em conformidade com as políticas e diretrizes traçadas pelo Conselho Deliberativo.(C)14
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)15	15	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Nas EFPC regidas pela Lei Complementar nº 108, de 2001, a Diretoria Executiva deve ser composta por no máximo seis membros, cuja forma de composição e de mandato deve estar prevista no respectivo estatuto.(C)15
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)16	16	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Nas EFPC regidas pela Lei Complementar nº 109, de 2001, é fundamental observar os critérios e condições para a composição da Diretoria Executiva.(C)16
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)17	17	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	É recomendável que a escolha dos representantes dos participantes e assistidos das EFPC regidas pela Lei Complementar nº 109, de 2001, seja realizada por meio de eleição direta entre seus pares, observando-se regras claras e de pleno conhecimento do universo envolvido.(C)17
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)18	18	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Os participantes e patrocinadores, responsáveis pelo aporte dos recursos administrados pelas EFPC, também são atores da governança e principais interessados na sua boa gestão.(C)18
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)19	19	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	A evolução do sistema fechado de previdência complementar tem sido acompanhada por importantes avanços na autorregulação das EFPC.(C)19
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)20	20	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	A Previc estimula a adoção e a utilização das boas práticas de governança, tanto por meio da criação de normas procedimentais, quanto mediante a adoção de ferramentas de gerenciamento de riscos e de controles na rotina de trabalho.(C)20
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)21	21	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Os normativos que estabelecem os conceitos de governança e de controles internos e introduzem a metodologia de supervisão baseada em riscos – SBR nas atividades de supervisão das EFPC traduzem em resultados os esforços realizados dentro deste objetivo.(C)21
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)22	22	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Para assegurar que a gestão das EFPC garanta os direitos dos participantes e a solvência dos planos de benefícios, a Previc atua da seguinte forma: / educando e fornecendo aos conselheiros e dirigentes as diretrizes de gestão, inclusive na disseminação das melhores práticas; / orientando e recomendando ações a serem tomadas pelas EFPC; e / determinando ações ou punindo os responsáveis por atos ou omissões, contrários à lei, em detrimento dos interesses e direitos das partes envolvidas.(C)22
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)23	23	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Para que as medidas acima mencionadas revistam-se de plena eficiência, é preciso que exista uma legislação rigorosa para punir desvios de conduta e a inobservância ao arcabouço legal. Para esse fim, o Decreto editado para dar cumprimento ao art. 66 da Lei Complementar nº 109/2001 regulamenta o processo administrativo para apuração de infrações no âmbito do regime fechado de previdência complementar.(C)23
GOVERNANÇA DAS EFPC	(C)24	24	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Os dirigentes e membros dos conselhos deliberativo e fiscal devem cumprir seus respectivos deveres fiduciários.(C)24

<b>GOVERNANÇA DAS EFPC</b>	(C)25	25	GOVERNANÇA DAS EFPC(C)	Para garantir o cumprimento desses deveres, a Previc dispõe de aparato regulatório, que inclui: / responsabilização de pessoa física ou jurídica, por ação ou omissão no exercício de suas atribuições ou competências; / disponibilização e entrega de informações aos participantes e assistidos; e por último / princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos.(C)25
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)26	26	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	Nas EFPC, os administradores são contratados para atuar em nome do conjunto de participantes, patrocinadores e instituidores na gestão dos recursos e dos benefícios previstos nos planos de benefícios.(C)26
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)27	27	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	No intuito de garantir que a EFPC seja administrada com a devida responsabilidade fiduciária, é importante que a Diretoria Executiva implemente procedimentos que proporcionem a adequada gestão da entidade. Com isso, busca-se evitar que eventuais conflitos de interesses entre a entidade, seus gestores e o conjunto de participantes e patrocinadores afetem a segurança dos planos, os direitos das partes e, conseqüentemente, o pagamento dos benefícios.(C)27
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)28	28	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	Os interesses dos dirigentes das EFPC devem estar alinhados aos do conjunto de participantes e patrocinadores, por meio de ações de incentivo à racionalização da atuação da entidade, bem como à concepção e à adoção de mecanismos de controles internos(C)28
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)29	29	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	A EFPC deve elaborar e utilizar procedimentos e parâmetros que atribuam responsabilidades aos gestores pelas próprias decisões, tornando possível monitorar constantemente o processo decisório e a adequação às regras de contratação.(C)29
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)30	30	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	Os seguintes princípios das boas práticas de governança devem ser observados: / Transparência: a Diretoria Executiva deve disponibilizar informações que sejam de interesse dos participantes, assistidos e dos patrocinadores, principalmente as relacionadas aos processos de escolha de serviços de terceiros, gestão de riscos e outras que permitam aferir o grau de participação dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal no monitoramento da EFPC; / Prestação de Contas: os dirigentes da EFPC devem prestar contas formalmente sobre sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões; / Responsabilidade Corporativa: os dirigentes das EFPC devem incorporar em suas decisões considerações de ordem socioambiental na definição dos negócios e operações(C)30
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)31	31	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	O exercício da atividade de conselheiro ou de dirigente deve ser feito em prol dos planos de benefícios e da EFPC, jamais em benefício próprio ou de terceiros. Conselheiros e dirigentes, independentemente de indicação ou eleição, depois de empossados nos respectivos cargos, passam a representar a entidade e os planos de benefícios. Esses requisitos se aplicam, ainda, aos membros dos comitês constituídos e destinados a realizar a gestão específica dos planos de benefícios.(C)31
<b>CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA</b>	(C)32	32	CONFLITO DE INTERESSES E GOVERNANÇA(C)	Os dirigentes devem estabelecer procedimentos e regras claras, que permitam o monitoramento da conduta dos integrantes dos órgãos estatutários e de sua equipe, incluindo, também, terceiros com os quais sejam mantidas relações de qualquer natureza.(C)32

<b>TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE</b>	(C)33	33	TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE(C)	A comunicação aos participantes e assistidos sobre a gestão dos seus planos de benefícios constitui mandamento constitucional. A Lei Complementar nº 109, de 2001, incorpora esse mandamento, na medida em que determina a observância do princípio da transparência como diretriz das relações entre as EFPC, seus participantes e assistidos.(C)33
<b>TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE</b>	(C)34	34	TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE(C)	A EFPC deve desenvolver procedimentos e rotinas para informar a todos os seus participantes sobre a situação dos planos de benefícios e eventuais alterações, observando as normas vigentes.(C)34
<b>TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE</b>	(C)35	35	TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE(C)	A comunicação e divulgação de informações a conselheiros, patrocinadores, instituidores e participantes deve ser feita em linguagem clara e direta, utilizando-se os meios adequados, assim entendidos aqueles que, inequivocamente, cumpram tal objetivo, observada a racionalidade, em termos de custos e métodos, com informações sobre as políticas de investimentos, as premissas atuariais, a situação econômica e financeira, bem como os custos incorridos na administração dos planos de benefícios. A EFPC deve informar, ainda, sempre que solicitada pelos interessados, a situação de cada participante ou assistido perante seu plano de benefícios(C)35
<b>TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE</b>	(C)36	36	TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE(C)	A comunicação clara e tempestiva entre a EFPC e os participantes e assistidos deve ser incentivada por todos os meios. É recomendável a implementação de um canal de comunicação, pois este constitui importante instrumento para o aprimoramento do processo de transparência na gestão da entidade.(C)36
<b>TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE</b>	(C)37	37	TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO COM PARTICIPANTES E PATROCINADORE(C)	É recomendável a utilização da rede mundial de computadores e de outras tecnologias, para dar agilidade na difusão das informações aos participantes e assistidos.(C)37
<b>DEVER FIDUCIÁRIO</b>	(C)38	38	DEVER FIDUCIÁRIO(C)	Todos os dirigentes, procuradores com poderes de gestão e membros de conselhos estatutários responderão civilmente pelos danos ou prejuízos que causarem, por ação ou omissão, às EFPC(C)38
<b>DEVER FIDUCIÁRIO</b>	(C)39	39	DEVER FIDUCIÁRIO(C)	São também considerados responsáveis os representantes dos patrocinadores e instituidores, atuários, auditores independentes, e outros profissionais que prestem serviços técnicos à EFPC, diretamente ou por intermédio de pessoa jurídica contratada.(C)39
<b>DEVER FIDUCIÁRIO</b>	(C)40	40	DEVER FIDUCIÁRIO(C)	A norma atribui responsabilidade a todos os dirigentes que participem de alguma forma do gerenciamento da EFPC, respondendo civilmente por suas ações ou omissões, desde que tenham contribuído para o resultado sob exame.(C)40
<b>DEVER FIDUCIÁRIO</b>	(C)41	41	DEVER FIDUCIÁRIO(C)	Os conselheiros e dirigentes devem proteger os direitos e interesses da EFPC e de seus participantes, empregando, no exercício da função, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios bens. (C)41
<b>DEVER FIDUCIÁRIO</b>	(C)42	42	DEVER FIDUCIÁRIO(C)	Os dirigentes e conselheiros devem ter capacitação técnica e gerencial para atuar de forma independente, transparente e em favor do cumprimento dos fins institucionais da EFPC. Eles administram os recursos de terceiros, alocados nos planos de benefícios, dos quais depende a renda futura de trabalhadores e suas famílias. Os agentes fiduciários se constituem como depositários de um alto grau de confiança e, em consequência, também lhes é imputado um alto grau de responsabilidade.(C)42



<b>CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA</b>	(C)43	43	CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA(C)	A credibilidade é fundamental à boa gestão de uma EFPC, sendo também reflexo da prática efetiva de valores como integridade, honestidade, transparência, eficiência e respeito aos participantes, patrocinadores e instituidores.(C)43
<b>CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA</b>	(C)44	44	CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA(C)	A conduta ética deve ser valorizada, permeando toda a atuação dos agentes de governança no segmento da previdência complementar fechada.(C)44
<b>CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA</b>	(C)45	45	CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA(C)	A adoção de um conjunto de regras de conduta ética é indicada para se buscar, simultaneamente, a realização dos fins sociais da EFPC; a maior conscientização das responsabilidades individuais; a construção de uma cultura interna; e a instituição de mecanismos que facilitem a identificação de desvios de conduta para imediata correção.(C)45
<b>CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA</b>	(C)46	46	CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA(C)	É recomendável que o regulamento de conduta ética preveja a criação de um organismo próprio, com competência para analisar as ações e omissões dos administradores, membros dos conselhos estatutários, dentre outros, e sugerir sanções aplicáveis nos casos de constatação de comportamentos não aderentes às regras de conduta.(C)46
<b>CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA</b>	(C)47	47	CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA(C)	No anexo do Guia encontram-se princípios e requisitos mínimos para a elaboração do código de conduta e ética da EFPC. (C)47
<b>COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE</b>	(C)48	48	COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE(C)	A EFPC deve adotar práticas que tenham como objetivo o aperfeiçoamento da capacitação profissional dos membros dos órgãos estatutários e da equipe técnica, bem como a preservação de ambiente ético em suas relações internas e externas.(C)48
<b>COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE</b>	(C)49	49	COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE(C)	Os dirigentes e conselheiros devem ser selecionados com base em critérios técnicos, com vistas a garantir profissionais qualificados para o desempenho de suas funções. O treinamento e a capacitação constituem requisitos fundamentais para mantê-los aptos a exercerem as suas atividades, conscientes das suas atribuições e responsabilidades, sobretudo relativas ao dever fiduciário.(C)49
<b>COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE</b>	(C)50	50	COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE(C)	A profissionalização, mediante aprimoramento constante de capacitação técnica, constitui fator preponderante para fortalecer a relação de confiança entre a EFPC e seus participantes, patrocinadores e instituidores. Cuidar do patrimônio, das finanças e do bem-estar da massa de participantes e assistidos dos planos de benefícios é uma responsabilidade solidária de todos os envolvidos na gestão da entidade.(C)50
<b>COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE</b>	(C)51	51	COMPETÊNCIA E TREINAMENTO DE CONSELHEIROS E DIRIGE(C)	Investir na qualificação dos gestores da EFPC é uma forma de se buscar a competência técnica e gerencial desejada. O conhecimento técnico é imprescindível para que se possa avaliar, controlar e mitigar os riscos aos quais as entidades e planos de benefícios estão expostos (C)51
<b>PROCESSOS E CONTROLES</b>	(C)52	52	PROCESSOS E CONTROLES(C)	Uma das funções da EFPC é gerir recursos dos planos de benefícios, impondo-se o dever de tomar decisões fundamentadas e independentes. É recomendável que os processos de tomada de decisões sejam acessíveis aos participantes e patrocinadores, como forma de se garantir a transparência na relação com a entidade e minimizar situações que possam gerar conflito de interesses(C)52

PROCESSOS E CONTROLES	(C)53	53	PROCESSOS E CONTROLES(C)	<p>Algumas premissas se mostram fundamentais para nortear a atuação dos conselheiros e dirigentes: / consciência do dever fiduciário na gestão de recursos dos planos de benefícios. As decisões e recomendações envolvendo conselheiros, dirigentes, auditores e atuários, entre outros, devem considerar o interesse da EFPC;</p> <p>/ processos decisórios devidamente estabelecidos, com responsabilidades bem definidas e mecanismos de controle;</p> <p>/ comunicação adequada dos processos, de forma a permitir o monitoramento por parte dos participantes e dirigentes da EFPC;</p> <p>/ os conselheiros devem monitorar e fiscalizar a atuação dos gestores da EFPC;</p> <p>/ os dirigentes devem tomar decisões substanciadas em análises técnicas, sempre observando as diretrizes e políticas fixadas pelo Conselho Deliberativo;</p> <p>/ as regras devem considerar a segregação de funções, que consiste na separação entre as funções de autorização, aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de forma que uma instância, empregado ou gestor da EFPC não inicie e conclua todas as etapas de um mesmo processo.(C)53</p>
PROCESSOS E CONTROLES	(C)54	54	PROCESSOS E CONTROLES(C)	<p>Manuais e regras, discutidos internamente por todos os envolvidos nos processos e posteriormente aprovados, agregam segurança à gestão, permitindo que as rotinas e as atividades sejam executadas não apenas por seu responsável direto, facilitando a verificação e a auditoria. Esse procedimento contribui de forma significativa para a redução e controle dos riscos, principalmente os operacionais.(C)54</p>
PROCESSOS E CONTROLES	(C)55	55	PROCESSOS E CONTROLES(C)	<p>É considerada boa prática a constituição de comitês formados por membros com capacidade e conhecimento técnicos suficientes para assessorar os membros dos órgãos estatutários na gestão da EFPC, sem os eximir de suas responsabilidades.(C)55</p>
PROCESSOS E CONTROLES	(C)56	56	PROCESSOS E CONTROLES(C)	<p>É recomendável que os dirigentes participem das etapas do processo de investimentos, observando as respectivas competências e alçadas, buscando-se a melhor decisão. Para apoiar essa atuação, será necessária a criação de alguns instrumentos, observando o porte da EFPC, o número de planos administrados e o número de patrocinadores, estabelecendo:</p> <p>/ instâncias de decisão e assessoramento técnico, tais como conselhos consultivos e comitês (de investimento, de risco, entre outros);</p> <p>/ instâncias voltadas aos controles internos com canal direto de comunicação com os órgãos estatutários da entidade;</p> <p>/ estrutura para o gerenciamento de risco;</p> <p>/ área de auditoria interna.(C)56</p>
PROCESSOS E CONTROLES	(C)57	57	PROCESSOS E CONTROLES(C)	<p>As decisões das EFPC devem resultar de discussões em que os assuntos sejam amplamente debatidos, sendo devidamente formalizadas, de forma a que se possa verificá-las a qualquer tempo, explicitando-se os argumentos técnicos e fatos considerados, podendo ser apoiadas por opiniões de especialistas, sempre que necessário.(C)57</p>
PROCESSOS E CONTROLES	(C)58	58	PROCESSOS E CONTROLES(C)	<p>O regimento interno, o manual de governança, o código de conduta e ética e outros manuais formam a base documental para o processo decisório. É considerada boa prática a realização de reuniões periódicas, com registro em atas que reflitam as discussões ocorridas e as razões que embasaram as decisões.(C)58</p>
GESTÃO DE RISCO	(C)59	59	GESTÃO DE RISCO(C)	<p>A Gestão Integrada de Riscos deve estar alicerçada na identificação, monitoramento e controle dos fatores de risco que impactam os objetivos da EFPC.(C)59</p>

<b>GESTÃO DE RISCO</b>	(C)60	60	GESTÃO DE RISCO(C)	Os dirigentes das EFPC devem aprovar e rever, sempre que necessário, a estratégia de gerenciamento de risco da entidade, que envolve o conhecimento dos riscos a que a EFPC está exposta, o estabelecimento de níveis aceitáveis de risco e de um processo de gerenciamento, que irá medir, monitorar e controlar os riscos identificados.(C)60
<b>GESTÃO DE RISCO</b>	(C)61	61	GESTÃO DE RISCO(C)	Um bom processo de gerenciamento de riscos deve identificar e considerar fatores internos, como, por exemplo, a complexidade da estrutura organizacional e dos planos administrados, a qualificação técnica do seu quadro de pessoal e mudanças na estrutura da organização, bem como fatores externos, como, por exemplo, questões econômico-financeiras e avanços tecnológicos, que podem afetar de modo adverso o alcance dos objetivos da EFPC.(C)61
<b>GESTÃO DE RISCO</b>	(C)62	62	GESTÃO DE RISCO(C)	As Entidades devem constantemente monitorar os ambientes regulatório, econômico, financeiro e social, e, ao identificar eventuais tendências de desvio, corrigir imediatamente a trajetória, utilizando, dentre outras, as seguintes medidas: / Adequação da estrutura organizacional (capacitação técnico-gerencial e tecnológica); / Formulação da política de gestão de riscos (alinhamento com a política de investimentos, definição de procedimentos internos, monitoramento e controles registrados em códigos, regimentos e manuais); / Implementação de metodologias de análise e quantificação de risco (precificação e gestão de ativos e passivos - ALM); / Implementação de instância interna de conformidade (adequação das análises e do processo decisório aos requisitos constantes nos regulamentos internos e às exigências da regulação aplicável à EFPC); / Implementação de sistemas de informação e comunicação; e / Elaboração e implementação de um código de conduta e ética. (C)62
<b>GESTÃO DE RISCO</b>	(C)63	63	GESTÃO DE RISCO(C)	É salutar para os planos de benefícios que haja um acompanhamento contínuo dos itens de risco mencionados acima. Medidas preventivas devem ser consideradas e adotadas tempestivamente.(C)63
<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)64	64	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	A contratação de serviços especializados não exime as responsabilidades dos dirigentes, que devem assegurar à EFPC processos bem estruturados. A entidade deve fundamentar a escolha de prestadores de serviços.(C)64
<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)65	65	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	A escolha de serviço terceirizado deve ser precedida de diligências, com os devidos registros formais, para verificação das reais condições de trabalho, dos controles internos, da inequívoca ausência de conflitos de interesse e da idoneidade e capacidade do prestador.(C)65
<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)66	66	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	O resultado da negociação entre a EFPC e seus prestadores de serviços deve estar expresso em instrumentos contratuais. São necessárias, dentre outras, cláusulas prevendo o período de duração e definindo penalidades e condições para rescisão antecipada, caso se verifique o descumprimento do acordado ou ocorra condição superveniente que assim o indique.(C)66
<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)67	67	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	A EFPC deve adotar procedimentos internos de monitoramento dos terceirizados, objetivando evitar a prática de irregularidades e assegurar a performance nos níveis contratados. Deve adotar, também, medidas efetivas para apuração e correção de atos irregulares.(C)67
<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)68	68	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	A EFPC deve celebrar contratos de gestão, estabelecendo mandatos com gestores externos. Tais contratos devem conter metas explícitas e quantificáveis, cujo cumprimento possa ser verificado a qualquer tempo.(C)68

<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)69	69	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	Os contratos de gestão devem conter cláusulas que permitam aos dirigentes verificar se os gestores estão atuando de acordo com os interesses dos planos de benefícios. Tais cláusulas constituem uma importante ferramenta de controle, permitindo exigir resultados e, até mesmo, fundamentar a substituição dos gestores, quando necessário.(C)69
<b>TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	(C)70	70	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTADORES DE SERVIÇOS(C)	A EFPC deve realizar, periodicamente, avaliação do desempenho dos prestadores de serviços, de modo a verificar a qualidade dos trabalhos prestados no cumprimento dos contratos e adotar eventuais correções de rumo.(C)70
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)71	71	CONSELHO FISCAL(C)	O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das EFPC, exercendo funções de relevância para o controle interno, fiscalização e monitoramento dos resultados.(C)71
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)72	72	CONSELHO FISCAL(C)	A legislação atribui ao conselho fiscal das EFPC um papel de extrema relevância e fidúcia, que é o de exercer o controle interno, fiscalizar e emitir relatórios, manifestando-se perante a entidade, seus participantes e assistidos, patrocinadores e instituidores.(C)72
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)73	73	CONSELHO FISCAL(C)	Os conselheiros devem assumir a responsabilidade sobre o efetivo controle da EFPC, alertar sobre qualquer desvio e recomendar providências para a melhoria de sua gestão. Devem, ainda, elaborar relatórios sobre sua administração, sobre os aspectos organizacionais, contábeis, econômico-financeiros e atuariais, monitorar os indicadores de gestão das despesas administrativas, avaliando as metas estabelecidas e emitir parecer conclusivo sobre suas demonstrações contábeis.(C)73
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)74	74	CONSELHO FISCAL(C)	O conselho fiscal tem como atribuições, dentre outras, a análise e a manifestação sobre: / a aderência da gestão dos recursos garantidores dos planos de benefícios às normas em vigor e à política de investimentos; / a aderência das premissas e hipóteses atuariais; / a execução orçamentária; / os demonstrativos financeiros e as prestações de contas anuais da entidade; e / a emissão de parecer sobre balancetes de verificação.(C)74
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)75	75	CONSELHO FISCAL(C)	O conselho fiscal não deve exercer atividades operacionais, mantendo sua independência em relação aos demais órgãos de governança, e não se subordinando a nenhum deles.(C)75
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)76	76	CONSELHO FISCAL(C)	É importante estabelecer claramente, em regimentos e manuais internos, as regras de funcionamento do conselho. O calendário de reuniões, previamente fixado, permite que seus membros se programem e organizem suas participações. As pautas e matérias precisam ser divulgadas com antecedência, de modo a permitir a participação efetiva dos membros.(C)76

<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)77	77	CONSELHO FISCAL(C)	<p>A qualidade da atuação do conselho fiscal está diretamente ligada à qualidade da documentação disponibilizada de forma regular e prévia a cada reunião. Os conselheiros fiscais precisam analisar a documentação antecipadamente e se preparar para as reuniões, munidos dos documentos necessários e com a presença dos dirigentes da EFPC para esclarecimentos, quando necessário. Os instrumentos que contribuem para a eficácia do conselho fiscal são, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Legislação geral aplicável e normas específicas;</li> <li>/ Atas anteriores do conselho fiscal;</li> <li>/ Atas de reuniões da diretoria;</li> <li>/ Atas de reuniões do conselho deliberativo;</li> <li>/ Balancetes analíticos mensais;</li> <li>/ Estatuto, regimentos internos e manuais da EFPC;</li> <li>/ Plano de trabalho do conselho fiscal;</li> <li>/ Presença de dirigentes para dissertar sobre temas pontuais;</li> <li>/ Recebimento, com antecedência, do material necessário para opinar;</li> <li>/ Relatórios da diretoria-executiva;</li> <li>/ Relatórios da auditoria interna;</li> <li>/ Relatórios e cartas de recomendações dos auditores independentes, caso existam;</li> <li>/ Relatórios gerenciais críticos de: acompanhamento de gestão dos negócios e avaliação e monitoramento de riscos;</li> <li>/ Relatórios necessários ou exigidos, conforme a situação específica.(C)77</li> </ul>
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)78	78	CONSELHO FISCAL(C)	<p>O conselho fiscal não substitui a área de auditoria interna. A auditoria é órgão de controle que se reporta ao conselho deliberativo, e o conselho fiscal é a instância de fiscalização com atribuições definidas em normas, não se subordinando ao conselho deliberativo.(C)78</p>
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)79	79	CONSELHO FISCAL(C)	<p>O conselho fiscal deve acompanhar e cooperar com o trabalho da auditoria interna. O conselho deliberativo deverá determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o conselho fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da EFPC e a maior eficiência do trabalho tanto da auditoria quanto do conselho fiscal.(C)79</p>
<b>CONSELHO FISCAL</b>	(C)80	80	CONSELHO FISCAL(C)	<p>É recomendável incluir na política de divulgação de informações da EFPC o parecer do conselho fiscal. As manifestações, inclusive as contrárias, as justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras e contábeis, bem como os demais documentos elaborados, também devem ser divulgados.(C)80</p>
<b>ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR</b>	(C)81	81	ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR(C)	<p>É recomendável que as EFPC multipatrocinadas e multiplanos, particularmente aquelas que administram planos patrocinados por empresas de segmentos econômicos distintos ou com múltiplos instituidores, promovam ações de corresponsabilidade dos dirigentes e conselheiros com as patrocinadoras e instituidores. A entidade poderá estabelecer comitê gestor para um ou mais planos de benefícios, para acompanhamento e compartilhamento das decisões e responsabilidades de sua gestão, respeitadas as competências dos órgãos estatutários. (C)81</p>
<b>ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR</b>	(C)82	82	ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR(C)	<p>A criação de comitês não implica transferência de responsabilidades, mas compartilhamento e fortalecimento da gestão. (C)82</p>

<b>ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR</b>	(C)83	83	ENTIDADES MULTIPATROCINADAS E MULTIPLANOS OU COM MAIS DE UM INSTITUIDOR(C)	Dadas as responsabilidades do comitê gestor, seus membros, da mesma forma que os conselheiros e dirigentes da entidade, devem ser capacitados e participar de programas de atualização de conhecimento. (C)83
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	(C)84	84	CONSIDERAÇÕES FINAIS(C)	Considerando que os requisitos de cultura corporativa, de qualificação profissional e os referentes à tecnologia são consistentemente incorporados ao moderno padrão de gestão das EFPC, a Previc visa contribuir para incentivar a consolidação das boas práticas de governança na gestão dos fundos de pensão brasileiros. (C)84
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	(C)85	85	CONSIDERAÇÕES FINAIS(C)	Visando atender aos requisitos de transparência e de prestação de contas, as EFPC devem desenvolver procedimentos e controles internos que, em associação com um maior profissionalismo da gestão, servirão como importantes instrumentos para o gerenciamento integrado de riscos. Procedimentos e controles implicam a padronização na tomada de decisões e visam mitigar riscos e reduzir o grau de subjetividade. (C)85
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	(C)86	86	CONSIDERAÇÕES FINAIS(C)	Desse modo, cria-se um ciclo virtuoso, uma vez que tais medidas também permitem maior grau de monitoramento por parte dos interessados, sejam eles participantes ou patrocinadores. A divulgação das práticas e normas de gestão apresentadas em manuais e outros instrumentos servem aos interessados no bom desempenho das EFPC, que incluem, além de seus participantes e patrocinadores, os órgãos regulação e de fiscalização, o sistema e a sociedade. (C)86
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	(C)87	87	CONSIDERAÇÕES FINAIS(C)	O presente Guia de Melhores Práticas de Governança para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar visa auxiliar as EFPC e seus participantes, patrocinadores e instituidores, oferecendo ferramentas que propiciem a completa aderência à lei e aos princípios básicos de governança, como isonomia, prestação de contas, transparência, prevenção de conflitos de interesse, sustentabilidade, etc. O objetivo do guia é oferecer as bases, sem a pretensão de esgotamento da matéria, para excelência na gestão das EFPC, auxiliando os dirigentes no exercício de seu dever fiduciário. (C)87
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	(C)88	88	CONSIDERAÇÕES FINAIS(C)	Os diversos incentivos para a adoção de melhores práticas de gestão, sejam eles provenientes das normas existentes, sejam do próprio sistema, são fomentos para gerar uma cultura receptiva à adoção de instrumentos de monitoramento, acompanhamento e controle visando, em última instância, o alcance dos objetivos das EFPC, com transparência e prestação de contas. (C)88

**APÊNDICE D – Manual De Adesão Código De Autorregulação Em Governança Corporativa - ABRAPP**

MANUAL DE ADESÃO CÓDIGO DE AUTORREGULAÇÃO EM GOVERNANÇA CORPORATIVA							
Parte	Título	Tópico	ART	Cód.	#	Item	Recomendação
PARTE B: FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	CONDUTA ÉTICA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	1.1	(D)1	1	CONDUTA ÉTICA(D)	A atuação de todos os profissionais das EFPC deve ser pautada por evidente conduta ética, com base em valores essenciais que distinguem o indivíduo probo, responsável e comprometido com seu dever fiduciário. Para a definição, disseminação e monitoramento dos valores essenciais da EFPC, é necessário o comprometimento e o apoio dos conselheiros e dirigentes buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e às obrigações legais e regulamentares, a fim de se produzir força de engajamento e profundo enraizamento na cultura organizacional;(D)1
	CONDUTA ÉTICA		1.2	(D)2	2	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve adotar Código de Conduta Ética, orientando o seu cumprimento por todos os seus conselheiros, dirigentes e empregados, bem como empresas e parceiros de negócio, promovendo sua constante atualização(D)2
	CONDUTA ÉTICA		1.3	(D)3	3	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve assegurar a existência de canal de denúncias com procedimentos que garantam a confidencialidade, e de procedimentos de apuração e responsabilização por infração a disposições do Código de Conduta Ética; e(D)3
	CONDUTA ÉTICA		1.4	(D)4	4	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve procurar participar de iniciativas da sociedade civil que visem à valorização de princípios éticos de conduta e de qualificação de processos e de pessoas. (D)4
	CONDUTA ÉTICA	OBRIGAÇÕES	a)	(D)5	5	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve definir com clareza quais são os valores que ela segue e que devem ser seguidos por seus profissionais e stakeholders;(D)5
	CONDUTA ÉTICA		b)	(D)6	6	CONDUTA ÉTICA(D)	Os valores devem ser definidos no âmbito da legalidade e da universalidade, sem nenhum tipo de distinção ou exceção;(D)6
	CONDUTA ÉTICA		c)	(D)7	7	CONDUTA ÉTICA(D)	A escolha desses valores deve envolver o maior número possível de membros da EFPC, a fim de produzir força de engajamento e profundo enraizamento na cultura organizacional;(D)7
	CONDUTA ÉTICA		d)	(D)8	8	CONDUTA ÉTICA(D)	Os valores definidos devem ser amplamente comunicados a toda a sociedade e, em especial, ao conjunto dos stakeholders, a quem cabe a sua rigorosa observância;(D)8
	CONDUTA ÉTICA		e)	(D)9	9	CONDUTA ÉTICA(D)	O Código de Conduta Ética deve claramente disciplinar as relações internas e externas da EFPC, estabelecendo o comportamento esperado de seus conselheiros, dirigentes, empregados, fornecedores de produtos e serviços e suas partes interessadas;(D)9
	CONDUTA ÉTICA		f)	(D)10	10	CONDUTA ÉTICA(D)	Convém considerar na composição do Código de Conduta Ética, entre outros, os seguintes temas:(D)10
	CONDUTA ÉTICA			(D)11	11	CONDUTA ÉTICA(D)	I. Conflito de interesses;(D)11

CONDUTA ÉTICA	(D)12	12	CONDUTA ÉTICA(D)	II. Informações privilegiadas;(D)12	
CONDUTA ÉTICA	(D)13	13	CONDUTA ÉTICA(D)	III. Negociação de contratos;(D)13	
CONDUTA ÉTICA	(D)14	14	CONDUTA ÉTICA(D)	IV. Restrições dos profissionais da EFPC em participações comerciais;(D)14	
CONDUTA ÉTICA	(D)15	15	CONDUTA ÉTICA(D)	V. Sigilo de informações;(D)15	
CONDUTA ÉTICA	(D)16	16	CONDUTA ÉTICA(D)	VI. Recebimento de brindes, doações, presentes ou qualquer tipo de vantagem;(D)16	
CONDUTA ÉTICA	(D)17	17	CONDUTA ÉTICA(D)	VII. Exposições em mídias sociais que prejudiquem a reputação da EFPC;(D)17	
CONDUTA ÉTICA	(D)18	18	CONDUTA ÉTICA(D)	VIII. Uso dos recursos patrimoniais da EFPC em caráter particular;(D)18	
CONDUTA ÉTICA	(D)19	19	CONDUTA ÉTICA(D)	IX. Direito à privacidade;(D)19	
CONDUTA ÉTICA	(D)20	20	CONDUTA ÉTICA(D)	X. Nepotismo;(D)20	
CONDUTA ÉTICA	(D)21	21	CONDUTA ÉTICA(D)	XI. Exploração do trabalho adulto e infantil;(D)21	
CONDUTA ÉTICA	(D)22	22	CONDUTA ÉTICA(D)	XII. Prevenção e tratamento de fraudes;(D)22	
CONDUTA ÉTICA	(D)23	23	CONDUTA ÉTICA(D)	XIII. Condutas discriminatórias ou que possam configurar assédio, bem como aquelas que não estejam em linha com os valores preconizados pela organização;(D)23	
CONDUTA ÉTICA	(D)24	24	CONDUTA ÉTICA(D)	XIV. Uso de álcool ou de qualquer tipo de drogas nas dependências ou quando a serviço da EFPC, exceto quando prescritas por médicos ou outros profissionais habilitados para tal, ou ainda quando especificamente autorizado;(D)24	
CONDUTA ÉTICA	(D)25	25	CONDUTA ÉTICA(D)	XV. Ações de retaliação, configuradas como violações ao Código de Conduta Ética da EFPC, especialmente contra pessoas que, de boa-fé, notifiquem violações ao referido código, aos atos normativos ou à legislação aplicável à EFPC; e(D)25	
CONDUTA ÉTICA	(D)26	26	CONDUTA ÉTICA(D)	XVI. Condutas contrárias à lei e que sabidamente possam acarretar desequilíbrio ao plano. (D)26	
CONDUTA ÉTICA	g)	(D)27	27	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve avaliar a possibilidade de criação de um organismo próprio, com competência regimentar, para analisar tempestivamente as eventuais transgressões ao Código de Conduta Ética por parte de seus membros e de seus fornecedores, dotado de independência e autonomia, ligado diretamente ao Conselho Deliberativo;(D)27
CONDUTA ÉTICA	h)	(D)28	28	CONDUTA ÉTICA(D)	As transgressões eventualmente constatadas deverão originar sanções e ações corretivas e educativas, a fim de impedir ou inibir prováveis repetições da espécie;(D)28
CONDUTA ÉTICA	i)	(D)29	29	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve disponibilizar um canal de denúncias relacionadas ao descumprimento do Código de Conduta Ética, dotado de independência, autonomia e imparcialidade, preservando o anonimato de seus usuários;(D)29
CONDUTA ÉTICA	j)	(D)30	30	CONDUTA ÉTICA(D)	Quando do recebimento de eventuais denúncias, estas deverão ser apuradas com rigor e tempestividade, por meio do órgão constituído para esse fim, ou quando não houver, por pessoas competentes designadas pelo Conselho Deliberativo para esse fim; e(D)30
CONDUTA ÉTICA	k)	(D)31	31	CONDUTA ÉTICA(D)	A EFPC deve procurar aderir a códigos de conduta praticados pela sociedade no âmbito do macrosistema no qual atua. (D)31



TRANSPARÊNCIA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	2.1	(D)32	32	TRANSPARÊNCIA(D)	O conteúdo da comunicação deve contemplar todos os temas relevantes de interesse aos respectivos públicos, a fim de fortalecer a confiança e a credibilidade indispensáveis à relação fiduciária; e(D)32
TRANSPARÊNCIA		2.2	(D)33	33	TRANSPARÊNCIA(D)	As informações relevantes devem ser disponibilizadas de forma regular e tempestiva, utilizando-se linguagem clara e acessível, conteúdo e abrangência pertinentes a seus destinatários, em grau de detalhamento e acesso compatível com seu público-alvo, considerada a necessidade de sigilo e reserva, bem como ponderada a razoabilidade de seus custos operacionais. (D)33
TRANSPARÊNCIA	OBRIGAÇÕES	a)	(D)34	34	TRANSPARÊNCIA(D)	A linguagem da comunicação adotada pela EFPC deve caracterizar-se pela objetividade, clareza e facilidade de entendimento por parte de seus destinatários, evitando-se palavras, expressões ou conceitos excessivamente técnicos ou restritos a especialistas;(D)34
TRANSPARÊNCIA		b)	(D)35	35	TRANSPARÊNCIA(D)	Quando indispensável, a terminologia técnica deve ser explicada de forma simples e inteligível, favorecendo o aprendizado no âmbito da educação financeira e previdenciária;(D)35
TRANSPARÊNCIA		c)	(D)36	36	TRANSPARÊNCIA(D)	Os conteúdos abordados devem contemplar todos os temas relevantes de interesse aos respectivos públicos, a fim de fortalecer a confiança e credibilidade indispensáveis ao bom funcionamento da governança. Entende-se por informações relevantes aquelas cuja omissão ou inexistência é suscetível de influenciar as decisões e impactar os interesses de seus destinatários;(D)36
TRANSPARÊNCIA		d)	(D)37	37	TRANSPARÊNCIA(D)	Especial atenção deve ser dada às informações relevantes relacionadas com:(D)37
TRANSPARÊNCIA			(D)38	38	TRANSPARÊNCIA(D)	I. Gestão dos planos de benefícios;(D)38
TRANSPARÊNCIA			(D)39	39	TRANSPARÊNCIA(D)	II. Política e operações de investimentos;(D)39
TRANSPARÊNCIA			(D)40	40	TRANSPARÊNCIA(D)	III. Custos administrativos e serviços de terceiros;(D)40
TRANSPARÊNCIA			(D)41	41	TRANSPARÊNCIA(D)	IV. Gestão de riscos;(D)41
TRANSPARÊNCIA			(D)42	42	TRANSPARÊNCIA(D)	V. Processo de tomada de decisão;(D)42
TRANSPARÊNCIA			(D)43	43	TRANSPARÊNCIA(D)	VI. Performance e resultados;(D)43
TRANSPARÊNCIA			(D)44	44	TRANSPARÊNCIA(D)	VII. Critérios qualitativos e quantitativos orçamentários;(D)44
TRANSPARÊNCIA			(D)45	45	TRANSPARÊNCIA(D)	VIII. Equilíbrio e sustentabilidade dos planos de benefícios;(D)45
TRANSPARÊNCIA			(D)46	46	TRANSPARÊNCIA(D)	IX. Aspectos conjunturais e estruturais influenciadores de resultados;(D)46
TRANSPARÊNCIA			(D)47	47	TRANSPARÊNCIA(D)	X. Segurança jurídica do contrato previdenciário; e(D)47
TRANSPARÊNCIA		(D)48	48	TRANSPARÊNCIA(D)	XI. Cumprimento de metas e expectativas de patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos. (D)48	
TRANSPARÊNCIA	e)	(D)49	49	TRANSPARÊNCIA(D)	A escolha dos meios deve ponderar a eficiência e eficácia de cada tecnologia disponível, a possibilidade de feedback e de seu controle de recepção, bem como a relação custo-benefício;(D)49	

TRANSPARÊNCIA		f)	(D)50	50	TRANSPARÊNCIA(D)	Em casos de maior relevância, deve-se considerar práticas de reforço contínuo de ações e campanhas de esclarecimento, a fim de garantir a recepção, minimizar ruídos e consolidar a mensagem; e(D)50
TRANSPARÊNCIA		g)	(D)51	51	TRANSPARÊNCIA(D)	Os canais de comunicação podem ser tão importantes quanto o seu próprio conteúdo, notadamente com a utilização de mídias digitais e plataformas eletrônicas, de forma a garantir a maior abrangência possível. A divulgação de informações deve fluir por todos os canais disponíveis, de forma a facilitar sua receptividade e sua compreensão, considerando a realidade de cada grupo destinatário. (D)51
INTEGRIDADE	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	3.1	(D)52	52	INTEGRIDADE(D)	Devem ser estruturadas, aplicadas e atualizadas, de acordo com as características de cada EFPC, ações apoiadas pelos seus órgãos superiores de administração e controle, voltadas para a afirmação do conceito de integridade, envolvendo diretrizes nos campos da ética, dos riscos, da transparência, do ato regular de gestão e do compliance, dentre outros, devendo ser previstos mecanismos que permitam sua ampla divulgação;(D)52
INTEGRIDADE		3.2	(D)53	53	INTEGRIDADE(D)	Devem ser estabelecidos mecanismos específicos para prevenir fraudes e ilícitos nos relacionamentos com os setores público e privado, ainda que estes sejam intermediados por terceiros; e(D)53
INTEGRIDADE		3.3	(D)54	54	INTEGRIDADE(D)	A(s) instância(s) responsável(is) por conduzir e monitorar as ações e o cumprimento das diretrizes estabelecidas deve(m) ter autonomia, respondendo ao órgão superior de administração, com acesso às informações necessárias ao pleno exercício de suas atividades. (D)54
INTEGRIDADE	OBRIGAÇÕES	a)	(D)55	55	INTEGRIDADE(D)	As ações que afirmem o valor do conceito de integridade devem ser acessíveis a todos aqueles que estejam vinculados à EFPC, como membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, Diretoria Executiva, Comitês, empregados, participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores, fornecedores, poder público e prestadores de serviços terceirizados;(D)55
INTEGRIDADE		b)	(D)56	56	INTEGRIDADE(D)	A EFPC deve incentivar, com base em procedimentos específicos, a denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes adotadas com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos;(D)56
INTEGRIDADE		c)	(D)57	57	INTEGRIDADE(D)	Princípios, políticas, regras e procedimentos previstos pela EFPC devem ser indicados, bem como as unidades organizacionais responsáveis pela condução das ações pertinentes;(D)57
INTEGRIDADE		d)	(D)58	58	INTEGRIDADE(D)	A EFPC deve garantir que seus registros contábeis e demais relatórios e demonstrações financeiras, atuariais e de resultados sejam fidedignos e adequadamente levados ao conhecimento dos seus patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos e das demais partes interessadas;(D)58
INTEGRIDADE		e)	(D)59	59	INTEGRIDADE(D)	Atenção especial deve ser dada à comunicação e à qualificação dos empregados, garantindo

						assim que as diretrizes de integridade sejam conhecidas e cumpridas por todos;(D)59
INTEGRIDADE		f)	(D)60	60	INTEGRIDADE(D)	Boas práticas de gestão devem ser observadas ao se definir o fluxo processual de contratações, incluindo a verificação prévia de informações públicas da contraparte, a identificação de pessoa politicamente exposta, o histórico comercial, a realização de eventual <i>due diligence</i> e a adequada formalização de instrumento contratual, dentre outras;(D)60
INTEGRIDADE		g)	(D)61	61	INTEGRIDADE(D)	Mostra-se de grande importância o explícito comprometimento dos órgãos superiores da administração e o controle com o estabelecimento, a aplicação e os desdobramentos alcançados pelas políticas e pelos outros mecanismos de integridade adotados pela EFPC;(D)61
INTEGRIDADE		h)	(D)62	62	INTEGRIDADE(D)	Para que haja a consolidação de uma cultura ética, de integridade e respeito às leis, é indispensável que os órgãos de governança transmitam, a todos os empregados, segurança quanto à irretroatividade das ações voltadas para a afirmação do conceito de integridade na EFPC, construindo a convicção generalizada de que as diretrizes estabelecidas representam os reais valores da EFPC;(D)62
INTEGRIDADE		i)	(D)63	63	INTEGRIDADE(D)	É necessário que o assunto seja, de modo frequente, pautado nas reuniões com gestores, lembrado em manifestações públicas e incorporado nas definições de metas;(D)63
INTEGRIDADE		j)	(D)64	64	INTEGRIDADE(D)	O emprego de recursos humanos, materiais e tecnológicos compatíveis com o desenvolvimento, a aplicação e o monitoramento das ações vinculadas às ações de integridade reveste-se de fundamental importância para seu sucesso;(D)64
INTEGRIDADE		k)	(D)65	65	INTEGRIDADE(D)	Cabe ao processo de Auditoria Interna o papel de confrontar práticas adotadas com padrões estabelecidos, registrando formalmente as recomendações de melhoria e reportando os fatos aos órgãos superiores de administração;(D)65
INTEGRIDADE		l)	(D)66	66	INTEGRIDADE(D)	A EFPC deve incluir em suas rotinas procedimentos voltados para a identificação, a avaliação e o monitoramento de fatores que possam favorecer a materialização de fraudes, ilícitos e outros atos indesejados, sobretudo aqueles que envolvam crimes de corrupção, lavagem de dinheiro e ocultação de bens e financiamento a ações terroristas; e(D)66
INTEGRIDADE		m)	(D)67	67	INTEGRIDADE(D)	Eventuais irregularidades ou infrações detectadas devem oportunizar a adoção de medidas imediatas, voltadas à redução de potenciais perdas ou danos, o estabelecimento de ações proativas, que evitem sua reincidência, e o reporte às instâncias competentes. (D)67
PRESTAÇÃO DE CONTAS	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	4.1	(D)68	68	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	O Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva devem prestar contas regularmente de sua atuação aos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, não se limitando às exigências regulamentares;(D)68

PRESTAÇÃO DE CONTAS		4.2	(D)69	69	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	A prestação de contas deve envolver avaliação dos atos administrativos relevantes, bem como acurada análise dos fatores que influenciaram de modo mais relevante os resultados obtidos no exercício em foco; e(D)69
PRESTAÇÃO DE CONTAS		4.3	(D)70	70	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	Deve haver também a preocupação de informar sobre o planejamento plurianual, destacando as principais questões que podem interferir no desempenho futuro. (D)70
PRESTAÇÃO DE CONTAS	OBRIGAÇÕES	a)	(D)71	71	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	As ações de prestação de contas devem ocorrer conforme as características definidas de transparência e ética, utilizando-se dos mais adequados meios para tal e dos recursos disponíveis;(D)71
PRESTAÇÃO DE CONTAS		b)	(D)72	72	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	O Relatório Anual deve ser enfatizado como instrumento essencial de prestação de contas, nele devendo constar, além das informações legais obrigatórias, a avaliação dos atos administrativos relevantes, bem como de acurada análise dos fatores que influenciaram preponderantemente os resultados dos planos e resultados administrativos obtidos no exercício em foco;(D)72
PRESTAÇÃO DE CONTAS		c)	(D)73	73	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	Além das informações sobre o exercício passado, o relatório deve informar sobre o planejamento dos próximos anos, destacando as principais questões que podem interferir no desempenho futuro;(D)73
PRESTAÇÃO DE CONTAS		d)	(D)74	74	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	Os colegiados devem também, sempre que possível, criar condições para as ações de prestação de contas que permitam a interlocução direta com os participantes e assistidos, a fim de garantir questionamentos e explicações assertivas, reduzindo-se os eventuais ruídos de comunicação; e(D)74
PRESTAÇÃO DE CONTAS		e)	(D)75	75	PRESTAÇÃO DE CONTAS(D)	A prestação de contas deve considerar tanto as informações quantitativas quanto as qualitativas, contemplando, sempre que possível, elementos tangíveis e intangíveis. (D)75
PRESTAÇÃO DE CONTAS						
EQUIDADE	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	5.1	(D)76	76	EQUIDADE(D)	A ação dos colegiados deve considerar a equidade de tratamento para todos os públicos de relacionamento, buscando a harmonização de seus interesses, focado na preservação dos direitos de patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, bem como na efetiva execução do contrato previdenciário e na aplicação justa e equitativa de penalidades, independentemente do nível hierárquico ou grau de relação com o infrator; e(D)76
EQUIDADE		5.2	(D)77	77	EQUIDADE(D)	Os conselheiros e dirigentes têm o dever de lealdade com a EFPC e não com o grupo que os conduziram. (D)77
EQUIDADE	OBRIGAÇÕES	a)	(D)78	78	EQUIDADE(D)	A EFPC deve proporcionar a simetria de informações para todas as categorias de stakeholders, conforme seus direitos e propósitos específicos;(D)78
EQUIDADE		b)	(D)79	79	EQUIDADE(D)	Os membros dos colegiados devem privilegiar e buscar intensamente o diálogo cooperativo e a negociação construtiva como forma de viabilizar harmonização de eventuais interesses divergentes;(D)79
EQUIDADE		c)	(D)80	80	EQUIDADE(D)	O processo de relacionamento e entendimento entre os membros dos colegiados deve respeitar a divergência de opiniões, em prol da convergência dos interesses institucionais;(D)80

EQUIDADE		d)	(D)81	81	EQUIDADE(D)	A formalização de normas, políticas e regras de negócios deve expressar claramente parâmetros de mercado para as transações com partes interessadas, sobretudo no âmbito dos patrocinadores e instituidores (prestação de serviços), bem como dos participantes e assistidos (empréstimos);(D)81
EQUIDADE		e)	(D)82	82	EQUIDADE(D)	Vedar situações de parentesco de primeiro e segundo grau entre membros dos colegiados e considerar no âmbito dos normativos internos a mesma situação relacionada a empregados da EFPC;(D)82
EQUIDADE		f)	(D)83	83	EQUIDADE(D)	A EFPC deve prever e adotar mecanismos de identificação e resolução de casos de conflito de interesses; e(D)83
EQUIDADE		g)	(D)84	84	EQUIDADE(D)	Especialmente no processo de tomada de decisão, a pessoa que não for considerada independente em relação à matéria em discussão ou deliberação deve manifestar o conflito de interesses e afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. (D)84
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	6.1	(D)85	85	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	A metodologia GBR adotada deve contemplar o acompanhamento de todos os fatores, internos ou externos, que possam influenciar as operações e os resultados da gestão de ativos e passivos de planos de benefícios operados pela EFPC;(D)85
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR		6.2	(D)86	86	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	A estrutura e as práticas organizacionais adotadas pela EFPC devem ser compatíveis com o nível de tolerância ao risco determinado nas instâncias estratégicas. As responsabilidades atribuídas a todos os níveis e a todas as unidades organizacionais devem estar formalmente registradas, privilegiando-se o conceito de segregação de funções; e(D)86
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR		6.3	(D)87	87	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Devem ser adotadas ações concretas voltadas para a disseminação da cultura de controle entre todos os conselheiros, dirigentes e empregados, de forma que se possa construir ambiente propício à gestão de riscos. (D)87
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR	OBRIGAÇÕES	a)	(D)88	88	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	As principais instâncias de decisão da EFPC devem determinar estrutura de governança apropriada ao nível de tolerância ao risco definido;(D)88
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR		b)	(D)89	89	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	As responsabilidades atribuídas a todos os níveis e a todas as unidades organizacionais devem estar formalmente registradas, privilegiando-se o conceito de segregação de funções;(D)89
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR		c)	(D)90	90	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Deve estar destacado o papel a ser desempenhado pelas instâncias que atuam nas linhas de defesa, inclusive do Comitê de Auditoria, quando for o caso, sob comunicação do resultado dessas ações às instâncias competentes;(D)90
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR		d)	(D)91	91	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Cabe à EFPC definir mecanismos que assegurem o acompanhamento, pelos órgãos superiores da administração e do controle, do modelo de gestão de riscos adotado, com avaliação de perdas decorrentes de riscos não detectados, falhas em controles ou fraudes;(D)91
GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR		e)	(D)92	92	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Todas as partes interessadas necessitam ter acesso à informação sobre a política e os resultados da gestão de riscos, de acordo com a política de comunicação da EFPC;(D)92

<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	f)	(D)93	93	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Caberá à EFPC definir, divulgar e garantir a utilização de critérios e parâmetros de identificação, mensuração, avaliação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos;(D)93
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	g)	(D)94	94	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Devem ser adotadas práticas que garantam o monitoramento dos controles instituídos, de modo a preservar suas eficiências e suficiência na mitigação dos riscos, buscando melhor equilíbrio na relação custo-benefício;(D)94
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	h)	(D)95	95	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	As definições sobre mensuração, avaliação e análise dos riscos devem estar alinhadas com o nível das perdas potenciais observadas. Devem ser adotados procedimentos de checagem nesse sentido, bem como de ajustes eventuais, de acordo com estudo próprio realizado pela entidade, podendo ser utilizada a contratação de serviços especializados de terceiros;(D)95
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	i)	(D)96	96	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Todos os fatores que possam gerar ou potencializar riscos que comprometam a missão da EFPC devem ser identificados, a partir da análise do negócio, de forma que se estabeleça modelo de monitoramento permanente, sob acompanhamento dos órgãos superiores de administração e controle;(D)96
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	j)	(D)97	97	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Os programas de capacitação internos adotados pela EFPC devem enfatizar as políticas, os procedimentos, os objetivos e os valores que pautam todas as atividades de seus profissionais;(D)97
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	k)	(D)98	98	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	A EFPC, no que diz respeito ao mapeamento de seu fluxo processual, deve acompanhar e atualizar, sempre que necessário, seus normativos internos e suas rotinas, inclusive quanto às referências sobre a forma, o local e a temporalidade da guarda e da recuperação de documentos;(D)98
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	l)	(D)99	99	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Os órgãos superiores de administração e controle da EFPC devem assegurar a disseminação de procedimentos que evitem e detectem fraudes internas ou externas, bem como atividades que possam indicar práticas ilegais (corrupção, lavagem de dinheiro, ocultação de bens e financiamento a ações terroristas) ;(D)99
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	m)	(D)100	100	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Os processos e sistemas devem ser avaliados sob a perspectiva de assegurar a existência de rotinas e funcionalidades vinculadas à rastreabilidade em rotinas e sistemas;(D)100
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	n)	(D)101	101	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Deve estar estabelecida e, praticada por todos os empregados envolvidos, política de desenvolvimento ou implantação de sistemas cujos direitos tenham sido adquiridos a terceiros que contemple cuidados com ambientes específicos de desenvolvimento, produção e homologação, com a realização de simulações prévias e testes de carga;(D)101
<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>	o)	(D)102	102	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	Cabe ainda o desenvolvimento e a aplicação de outros planos e outras políticas dirigidas à construção de ambiente de controle voltado para o alcance da missão da EFPC, tais como: I. Política de segurança da informação; II. Política de aquisições e contratações; e III. Plano de contingência ou de continuidade dos negócios. (D)102

<b>GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR</b>		<b>p)</b>	(D)103	103	GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR(D)	A implementação e manutenção de ambiente de controle favorável à gestão dos riscos deve tomar por base a realização de iniciativas efetivas que afirmem e promovam a internalização de conceitos nesse sentido, com base em ações que envolvam, dentre outros, os seguintes aspectos: I. Postura exemplar dos administradores; II. Convergência de ações e compromisso com o resultado planejado; III. Aversão a erros; e IV. Capacitação, dimensionamento e motivação do pessoal. (D)103
<b>COMPLIANCE</b>	<b>DIRETRIZES FUNDAMENTAIS</b>	<b>7.1</b>	(D)104	104	COMPLIANCE(D)	O atendimento ao arcabouço normativo interno e externo, no que diz respeito às atividades da EFPC, deve estar assegurado por meio de processos internos implementados a partir de decisão de suas instâncias competentes;(D)104
<b>COMPLIANCE</b>		<b>7.2</b>	(D)105	105	COMPLIANCE(D)	O ambiente interno da EFPC deve estar voltado para o compromisso com o cumprimento de sua missão, fundamentado no atendimento ao contrato previdenciário, às normas e padrões de responsabilidade socioambiental e ao respeito aos direitos e deveres das partes interessadas; e(D)105
<b>COMPLIANCE</b>		<b>7.3</b>	(D)106	106	COMPLIANCE(D)	Os contratos firmados com terceiros devem preservar os interesses da EFPC, estar aderentes às normas legais e aos padrões de responsabilidade socioambiental, sendo necessária a permanente observação quanto ao fiel cumprimento de suas cláusulas. (D)106
<b>COMPLIANCE</b>	<b>OBRIGAÇÕES</b>	<b>a)</b>	(D)107	107	COMPLIANCE(D)	O processo de acompanhamento das normas internas, incluindo estatuto, regulamentos, políticas, regimentos e similares, deve assegurar aderência ao conjunto de normas que regulam as atividades desenvolvidas pela EFPC, inclusive aquelas que tratam de combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e à ocultação de bens e ao financiamento a ações terroristas;(D)107
<b>COMPLIANCE</b>		<b>b)</b>	(D)108	108	COMPLIANCE(D)	Os documentos produzidos pela EFPC, seja para regulamentar procedimentos internos, comunicar decisões, reportar avisos ou atualizar informações, devem utilizar linguagem clara e objetiva, de forma a evitar interpretação ou entendimento diferente daquele que se quer transmitir;(D)108
<b>COMPLIANCE</b>		<b>c)</b>	(D)109	109	COMPLIANCE(D)	O ambiente regulatório externo deve ser monitorado todo o tempo, de modo que eventuais alterações sejam prontamente conhecidas, com a adoção das providências cabíveis para a atualização e o alinhamento das normas e dos processos internos correspondentes;(D)109
<b>COMPLIANCE</b>		<b>d)</b>	(D)110	110	COMPLIANCE(D)	Processos, produtos e documentos publicados pela EFPC necessitam ser objeto de acompanhamento, de forma a que se possa assegurar sua permanente aderência ao conjunto de normas internas e externas;(D)110
<b>COMPLIANCE</b>		<b>e)</b>	(D)111	111	COMPLIANCE(D)	Toda documentação que possa vir a ser exigida pelos órgãos fiscalizadores, de acordo com base legal, deve ser mantida disponível, com base em política de guarda de documentos previamente estabelecida;(D)111
<b>COMPLIANCE</b>		<b>f)</b>	(D)112	112	COMPLIANCE(D)	A EFPC deve implementar e assegurar a existência de rastreabilidade em rotinas e sistemas,

					bem como apoiar os trabalhos executados pela auditoria;(D)112
COMPLIANCE	g)	(D)113	113	COMPLIANCE(D)	Os procedimentos para o tempestivo atendimento às demandas dos órgãos reguladores e fiscalizadores precisam ser monitorados, de forma a assegurar seu cumprimento ou a eventual adoção de iniciativas que evitem penalizações;(D)113
COMPLIANCE	h)	(D)114	114	COMPLIANCE(D)	A elaboração de contratos firmados com terceiros deve obedecer a regras que assegurem o atendimento aos interesses da EFPC, com a superação de eventuais conflitos;(D)114
COMPLIANCE	i)	(D)115	115	COMPLIANCE(D)	A EFPC deve buscar meios para garantir a clareza, a precisão e o alinhamento dos seus termos às normas legais vigentes e aos temas vinculados à responsabilidade socioambiental;(D)115
COMPLIANCE	j)	(D)116	116	COMPLIANCE(D)	O atendimento às condições contratuais estabelecidas durante execução do contrato deve ser acompanhado com eventual reporte de irregularidades às instâncias competentes, especialmente quando se referirem às exigências externas;(D)116
COMPLIANCE	k)	(D)117	117	COMPLIANCE(D)	Os contratos firmados com terceiros devem conter cláusulas anticorrupção, antissuborno, de combate a trabalho similar ao de escravo e de proteção ao menor, com penalidades aplicáveis quando houver evidências do seu descumprimento;(D)117
COMPLIANCE	l)	(D)118	118	COMPLIANCE(D)	O acompanhamento da execução dos contratos efetuados com terceiros deve atentar, também, para a eficiência dos processos utilizados e para a eficácia dos resultados produzidos, tanto do ponto de vista da referência normativa, incluindo obrigações tributárias e trabalhistas, como também do ponto de vista da qualidade dos serviços prestados, sua relação custo-benefício e o atendimento a temas da responsabilidade socioambiental;(D)118
COMPLIANCE	m)	(D)119	119	COMPLIANCE(D)	Cabe à EFPC desenvolver e aplicar mecanismo interno ou externo capaz de receber informações sobre expectativas não satisfeitas, especialmente aquelas originadas por participantes e assistidos;(D)119
COMPLIANCE	n)	(D)120	120	COMPLIANCE(D)	Os programas, as normas, os processos e as políticas internas devem ser revistos periodicamente, com o objetivo de melhor atender às expectativas das partes interessadas, bem como prevenir e detectar violações aos procedimentos determinados;(D)120
COMPLIANCE	o)	(D)121	121	COMPLIANCE(D)	As instâncias diretas da EFPC devem implementar ações para disseminar a importância do conhecimento, por todos os empregados, dos compromissos e das obrigações estabelecidos, bem como de cultura que valorize o atendimento a essas expectativas de forma eficiente e eficaz, gerando o comprometimento de todos com os resultados da organização;(D)121
COMPLIANCE	p)	(D)122	122	COMPLIANCE(D)	A disseminação dessa cultura de controles, patrocinada pelos órgãos superiores de administração e controle da EFPC, deve focar também os princípios éticos e o comportamento íntegro e responsável de todos os empregados, de modo a garantir a lisura, a



						eficiência e a eficácia de todos os processos internos;(D)122
COMPLIANCE		q)	(D)123	123	COMPLIANCE(D)	As práticas adotadas pela EFPC devem se pautar pela atuação de forma independente e autônoma, preservando o respeito aos propósitos fixados, de modo a privilegiar o cumprimento de seus objetivos e o atendimento das expectativas de todas as partes interessadas;(D)123
COMPLIANCE		r)	(D)124	124	COMPLIANCE(D)	Os profissionais que atuam em funções relacionadas ao compliance e controles internos devem ter asseguradas condições de exercer suas funções com independência, de forma a evitar situações que venham a prejudicar a adoção das Obrigações aqui definidas; e(D)124
COMPLIANCE		s)	(D)125	125	COMPLIANCE(D)	As unidades operacionais e gerenciais da EFPC devem promover reportes às instâncias competentes, com a devida ênfase e tempestividade, das informações relacionadas às ações de verificação de compliance, buscando eliminar possibilidade de desconhecimento de fato relevante nesse sentido. (D)125
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	8.1	(D)126	126	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	A EFPC deve adotar práticas socialmente responsáveis em suas operações, observando a sustentabilidade de seus recursos organizacionais em todas as suas perspectivas: humana, material e ambiental, promovendo e apoiando ações educativas de sustentabilidade direcionadas aos participantes e assistidos, à força de trabalho e aos parceiros de negócio, fomentando a cultura de responsabilidade social;(D)126
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		8.2	(D)127	127	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	No âmbito dos negócios, a EFPC deve considerar sempre o equilíbrio entre a responsabilidade socioambiental e a rentabilidade dos investimentos; e(D)127
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		8.3	(D)128	128	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	A responsabilidade socioambiental da EFPC torna-se efetiva em sua plenitude quando alcança todos os seus públicos de relacionamento, exigindo deles comprometimento semelhante. (D)128
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	OBRIGAÇÕES	a)	(D)129	129	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	Em relação à sua força de trabalho, a EFPC deve estabelecer políticas e práticas de inclusão social, isonomia de tratamento e oportunidades, segurança e saúde laboral e de remuneração compatível com o setor;(D)129
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		b)	(D)130	130	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	No que tange ao uso sustentável dos recursos materiais deve-se empreender iniciativas relacionadas à geração, ao tratamento e descarte de resíduos e ao uso racional de papel, energia e água;(D)130
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		c)	(D)131	131	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	No tocante ao meio ambiente, além dos cuidados salientados em relação ao uso de recursos materiais, deve-se atentar para as questões de poluição em todos os seus aspectos, inclusive o sonoro e o visual;(D)131
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		d)	(D)132	132	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	Sempre que possível, deve-se considerar o empreendimento ou a participação em projetos sociais, incentivando de modo geral o voluntariado de seus empregados;(D)132

	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		e)	(D)133	133	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	A política de investimentos deve denotar o comprometimento da EFPC com o futuro sustentável da comunidade, do país e das gerações futuras em consonância com os princípios ASG (Ambientais, Sociais e de Governança);(D)133
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		f)	(D)134	134	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	A EFPC deve incentivar as empresas com as quais se relaciona a incorporar os princípios ASG, incluindo a publicação de Balanços Sociais ou Relatórios de Sustentabilidade;(D)134
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		g)	(D)135	135	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	Os contratos com fornecedores devem estabelecer exigências claras e objetivas relacionadas ao compromisso social, sobretudo no que diz respeito aos seguintes aspectos:(D)135
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA			(D)136	136	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	I. Trabalho infantil e escravo;(D)136
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA			(D)137	137	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	II. Saúde e segurança do trabalho;(D)137
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA			(D)138	138	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	III. Liberdade de expressão e associação;(D)138
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA			(D)139	139	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	IV. Discriminação de qualquer tipo;(D)139
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA			(D)140	140	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	V. Práticas ilícitas e corrupção; e(D)140
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA			(D)141	141	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	VI. Preservação do meio ambiente. (D)141
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		h)	(D)142	142	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	A EFPC deve promover e apoiar ações educativas de sustentabilidade direcionadas aos stakeholders, sobretudo em relação aos seus participantes e assistidos, fomentando a cultura de responsabilidade social; e(D)142
	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA		i)	(D)143	143	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (D)	Convém sempre articular-se com outras EFPC a fim de promover as iniciativas de responsabilidade social, denotando o compromisso do setor com a sustentabilidade da sociedade em geral. (D)143
PARTE C: ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	CONSELHO DELIBERATIVO	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	1.1	(D)144	144	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	As atribuições do Conselho Deliberativo devem considerar, além daquelas já estabelecidas pela regulação, as melhores práticas definidas no âmbito dos princípios e das diretrizes do Código de Autorregulação, devidamente formalizadas em regimento interno específico;(D)144
	CONSELHO DELIBERATIVO		1.2	(D)145	145	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	A composição do Conselho Deliberativo da EFPC deve contemplar a complementaridade de competências, a partir da alta qualificação de seus membros, os quais devem atuar no melhor interesse da EFPC, buscando a efetiva execução do contrato previdenciário, levando em consideração a harmonização de interesses e o respeito aos direitos e deveres das partes interessadas;(D)145
	CONSELHO DELIBERATIVO		1.3	(D)146	146	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Dentre os requisitos essenciais para o bom funcionamento do Conselho Deliberativo destacam-se:(D)146
	CONSELHO DELIBERATIVO			(D)147	147	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	a) Periodicidade e dinâmica das reuniões colegiadas adequadas ao porte e à complexidade da EFPC;(D)147
	CONSELHO DELIBERATIVO			(D)148	148	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	b) Disponibilidade e qualidade das informações gerenciais sob exame;(D)148

CONSELHO DELIBERATIVO			(D)149	149	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	c) Disponibilidade de tempo dos conselheiros para atuarem nas reuniões, no estudo prévio dos temas pautados e em eventuais demandas relacionadas ao seu trabalho no Conselho; e(D)149		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)150	150	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	d) Suporte técnico e de secretaria adequados à complexidade dos temas apreciados. (D)150		
CONSELHO DELIBERATIVO		1.4	(D)151	151	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Destaca-se a adoção das seguintes práticas pelo Conselho Deliberativo:(D)151		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)152	152	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	a) Garantia da implementação de sistemas de GBR – Gestão Baseada em Riscos e controles internos;(D)152		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)153	153	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	b) Avaliação e monitoramento dos riscos e determinação do grau de tolerância a risco;(D)153		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)154	154	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	c) Criação de benchmarks;(D)154		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)155	155	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	d) Monitoramento dos sistemas de GBR e controles internos;(D)155		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)156	156	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	e) Disseminação da cultura de risco na EFPC; e(D)156		
CONSELHO DELIBERATIVO			(D)157	157	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	f) Acompanhamento do Canal de Denúncias. (D)157		
CONSELHO DELIBERATIVO			OBRIGAÇÕES	(D)158	158	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	O Conselho Deliberativo deverá adotar um regimento interno como referencial formal de condução de seus trabalhos, em complemento e detalhamento harmonioso com os dispositivos estabelecidos no Estatuto da EFPC, necessariamente contemplando os seguintes tópicos: (D)158	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)159	159	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	I. Descrição das competências;(D)159	
CONSELHO DELIBERATIVO		(D)160		160	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	II. Atribuições da presidência do Conselho e as regras de sua substituição temporária quando necessária;(D)160		
CONSELHO DELIBERATIVO		a)		(D)161	161	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	III. Medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses;(D)161	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)162	162	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	IV. Periodicidade das reuniões;(D)162	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)163	163	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	V. Regras a respeito do processo decisório;(D)163	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)164	164	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VI. Definições acerca do(s) Comitê(s) de Assessoramento;(D)164	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)165	165	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VII. Definições sobre eventual remuneração de seus membros;(D)165	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)166	166	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VIII. Regras de funcionamento de pautas e atas; e(D)166	
CONSELHO DELIBERATIVO				(D)167	167	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	IX. Definições sobre suporte de governança do Conselho. (D)167	
CONSELHO DELIBERATIVO				b)	(D)168	168	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Além das atribuições já estabelecidas nos diversos dispositivos legais, cabe ressaltar as seguintes:(D)168
CONSELHO DELIBERATIVO					(D)169	169	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	I. Aprovar o propósito, os princípios e valores da EFPC definidos preferencialmente de forma participativa com os demais atores de governança;(D)169
CONSELHO DELIBERATIVO		(D)170			170	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	II. Aprovar o Planejamento Estratégico, controlando sua efetiva execução por meio da Diretoria Executiva;(D)170	
CONSELHO DELIBERATIVO		(D)171			171	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	III. Planejar o processo sucessório dos conselheiros e dos membros da Diretoria Executiva;(D)171	
CONSELHO DELIBERATIVO		(D)172			172	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	IV. Definir política de remuneração e incentivos dos membros da Diretoria Executiva;(D)172	

CONSELHO DELIBERATIVO	(D)173	173	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	V. Aprovar a estrutura organizacional, incluindo os principais normativos de gestão, tais como: competências e alçadas, cargos e salários, seleção e contratação de fornecedores, relacionamento e comunicação com participantes, patrocinadores e instituidores;(D)173
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)174	174	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VI. Definir metas de desempenho da Diretoria Executiva e avaliar sua consecução;(D)174
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)175	175	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VII. Apoiar a implementação de ações relacionadas à sustentabilidade;(D)175
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)176	176	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VIII. Incentivar a criação e divulgação de política de diversidade, incluindo igualdade de gênero;(D)176
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)177	177	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	IX. Assegurar a promoção eficaz da gestão baseada em riscos; e(D)177
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)178	178	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	X. Aprovar o escopo do trabalho da auditoria (interna e externa). (D)178
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)179	179	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Considerando a importância da capacitação dos conselheiros, cabe ressaltar a conveniência da sua complementaridade de tal forma, que no seu conjunto o Conselho possa dispor de conhecimentos e experiências necessários ao seu trabalho, além da devida certificação institucional que possa garantir sua validação, sobretudo em relação aos seguintes temas:(D)179
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)180	180	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	I. Governança Corporativa e Gestão Estratégica;(D)180
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)181	181	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	II. Previdência Social e Complementar;(D)181
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)182	182	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	III. Economia, Finanças, Direito e Controle de Gestão;(D)182
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)183	183	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	IV. Gestão Baseada em Riscos;(D)183
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)184	184	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	V. Política e Gestão de Investimentos; e(D)184
CONSELHO DELIBERATIVO	(D)185	185	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	VI. Noções de Atuária. (D)185
CONSELHO DELIBERATIVO	d) (D)186	186	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	O Conselho deve promover a periódica avaliação do seu desempenho, incluindo preferencialmente a avaliação individualizada de seus membros. Tal iniciativa pode ocorrer por meio de autoavaliação, avaliação lateral ou mesmo avaliação ascendente, conforme o entendimento de pertinência e a adequação de seus membros;(D)186
CONSELHO DELIBERATIVO	e) (D)187	187	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	O Conselho Deliberativo deve definir um calendário anual de reuniões ordinárias, as quais não devem ser inferiores a quatro nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário;(D)187
CONSELHO DELIBERATIVO	f) (D)188	188	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Os conselheiros devem receber as pautas e os demais materiais de apoio ao processo decisório, sobretudo estudos técnicos com antecedência compatível com o grau de complexidade das matérias agendadas;(D)188
CONSELHO DELIBERATIVO	g) (D)189	189	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Assuntos de grande complexidade e impacto deverão ser apresentados de forma rigorosamente fundamentada;(D)189
CONSELHO DELIBERATIVO	h) (D)190	190	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Não devem ser colocados como “assuntos gerais” ou “extrapauta”, assuntos sujeitos à deliberação;(D)190
CONSELHO DELIBERATIVO	i) (D)191	191	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas, devendo ser lidas e aprovadas formalmente, no menor intervalo possível entre a decisão e sua aprovação; e(D)191

CONSELHO DELIBERATIVO		j)	(D)192	192	CONSELHO DELIBERATIVO(D)	Sempre que for necessário, aprofundar temas técnicos relevantes. O Conselho deve convidar profissionais do corpo gerencial e técnico para colaborar no entendimento dessas matérias, preferencialmente, em acordo com a Diretoria Executiva. (D)192	
CONSELHO FISCAL	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	2.1	(D)193	193	CONSELHO FISCAL(D)	A composição do conselho fiscal da EFPC deve considerar a complementaridade de competências, a partir da qualificação de seus membros, com ênfase nas áreas jurídica, atuária, de contabilidade, finanças, controles internos e administração em geral;(D)193	
CONSELHO FISCAL		2.2	(D)194	194	CONSELHO FISCAL(D)	Além das atribuições previstas no marco regulatório da previdência complementar, deve o Conselho Fiscal considerar o acompanhamento sistemático dos atos de gestão e dos trabalhos de auditoria, sobretudo no contexto da gestão de risco e do controle orçamentário, devendo estar formalizadas todas as suas atribuições em regimento interno; e(D)194	
CONSELHO FISCAL		2.3	(D)195	195	CONSELHO FISCAL(D)	Como requisitos essenciais para o bom trabalho do Conselho Fiscal assinalam-se os seguintes:(D)195	
CONSELHO FISCAL			(D)196	196	CONSELHO FISCAL(D)	a) Periodicidade e dinâmica das reuniões colegiadas adequadas ao porte e à complexidade da EFPC;(D)196	
CONSELHO FISCAL			(D)197	197	CONSELHO FISCAL(D)	b) Disponibilidade prévia e qualidade dos documentos e das informações sob análise;(D)197	
CONSELHO FISCAL			(D)198	198	CONSELHO FISCAL(D)	c) Disponibilidade de tempo dos conselheiros para atuar nas reuniões, no estudo prévio dos temas pautados e em eventuais demandas relacionadas ao seu trabalho no Conselho;(D)198	
CONSELHO FISCAL			(D)199	199	CONSELHO FISCAL(D)	d) Relacionamento harmonioso com os demais órgãos de governança; e(D)199	
CONSELHO FISCAL			(D)200	200	CONSELHO FISCAL(D)	e) Secretaria de governança adequada ao funcionamento do Conselho. (D)200	
CONSELHO FISCAL			OBRIGAÇÕES	a)	(D)201	201	CONSELHO FISCAL(D)
CONSELHO FISCAL		(D)202			202	CONSELHO FISCAL(D)	I. Descrição das competências;(D)202
CONSELHO FISCAL	(D)203	203			CONSELHO FISCAL(D)	II. Atribuições do presidente do conselho e as regras de sua substituição temporária quando necessária;(D)203	
CONSELHO FISCAL	(D)204	204			CONSELHO FISCAL(D)	III. Periodicidade das reuniões; e(D)204	
CONSELHO FISCAL	(D)205	205			CONSELHO FISCAL(D)	IV. Regras de funcionamento de pautas e atas. (D)205	
CONSELHO FISCAL	b)	(D)206		206	CONSELHO FISCAL(D)	Além das atribuições já estabelecidas nos diversos dispositivos legais, cabe ressaltar:(D)206	
CONSELHO FISCAL		(D)207		207	CONSELHO FISCAL(D)	I. Acompanhar a execução do Planejamento Estratégico, controlando sua efetiva execução, por meio de relatório próprio;(D)207	
CONSELHO FISCAL		(D)208		208	CONSELHO FISCAL(D)	II. Supervisionar a execução da política de remuneração e incentivos dos membros da Diretoria Executiva;(D)208	
CONSELHO FISCAL		(D)209		209	CONSELHO FISCAL(D)	III. Verificar a seleção dos principais fornecedores a execução dos seus contratos;(D)209	

CONSELHO FISCAL		(D)210	210	CONSELHO FISCAL(D)	IV. Acompanhar a execução das metas de desempenho da Diretoria Executiva definidas pelo Conselho Deliberativo; e(D)210
CONSELHO FISCAL		(D)211	211	CONSELHO FISCAL(D)	V. Conhecer os trabalhos de auditoria (interna e externa), considerando-os como subsídios de sua atuação. (D)211
CONSELHO FISCAL		(D)212	212	CONSELHO FISCAL(D)	Considerando a importância da capacitação dos conselheiros, cabe ressaltar a conveniência da sua complementaridade de tal forma, que no seu conjunto o Conselho possa dispor de conhecimentos e experiências necessários ao seu trabalho, além da devida certificação institucional que possa garantir sua validação, sobretudo em relação aos seguintes temas:(D)212
CONSELHO FISCAL		(D)213	213	CONSELHO FISCAL(D)	I. Governança Corporativa e Controle de Gestão;(D)213
CONSELHO FISCAL		(D)214	214	CONSELHO FISCAL(D)	II. Previdência Social e Complementar;(D)214
CONSELHO FISCAL		(D)215	215	CONSELHO FISCAL(D)	III. Economia e Finanças;(D)215
CONSELHO FISCAL		(D)216	216	CONSELHO FISCAL(D)	IV. Contabilidade, controladoria e controles internos;(D)216
CONSELHO FISCAL		(D)217	217	CONSELHO FISCAL(D)	V. Gestão Baseada em Riscos;(D)217
CONSELHO FISCAL		(D)218	218	CONSELHO FISCAL(D)	VI. Política e Gestão de Investimentos;(D)218
CONSELHO FISCAL		(D)219	219	CONSELHO FISCAL(D)	VII. Noções de atuação; e(D)219
CONSELHO FISCAL		(D)220	220	CONSELHO FISCAL(D)	VIII. Direito. (D)220
CONSELHO FISCAL		(D)221	221	CONSELHO FISCAL(D)	O Conselho deve promover a periódica avaliação do seu desempenho, incluindo preferencialmente a avaliação individualizada de seus membros. Tal iniciativa pode ocorrer por meio de autoavaliação e avaliação lateral, conforme o entendimento de pertinência e a adequação de seus membros;(D)221
CONSELHO FISCAL		(D)222	222	CONSELHO FISCAL(D)	O Conselho Fiscal deve definir um calendário anual de reuniões ordinárias, as quais não devem ser inferiores a quatro nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário;(D)222
CONSELHO FISCAL		(D)223	223	CONSELHO FISCAL(D)	Os conselheiros devem receber as pautas e os demais materiais de apoio ao processo de fiscalização e controle, sobretudo documentos contábeis e gerenciais com a devida antecedência;(D)223
CONSELHO FISCAL		(D)224	224	CONSELHO FISCAL(D)	As atas devem ser redigidas com clareza, registrando as decisões tomadas e eventuais divergências, sendo aprovadas preferencialmente ao término da reunião; e(D)224
CONSELHO FISCAL		(D)225	225	CONSELHO FISCAL(D)	Sempre que for necessário aprofundar temas relevantes, a fim de proporcionar melhor análise e compreensão, o Conselho deve convidar profissionais do corpo gerencial e técnico para colaborar no exame dessas matérias, em acordo com a Diretoria Executiva. (D)225
DIRETORIA EXECUTIVA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	3.2	(D)226	226	DIRETORIA EXECUTIVA(D) A ação administrativa da Diretoria Executiva deve estar em conformidade com o direcionamento estratégico estabelecido pelo Conselho Deliberativo, bem como alinhada com o trabalho de fiscalização e controle executado pelo Conselho Fiscal, assegurando a aderência das atividades da EFPC aos referenciais normativos interno e externo;(D)226

DIRETORIA EXECUTIVA		3.3	(D)227	227	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	A Diretoria Executiva deve caracterizar-se pela iniciativa propositiva de políticas e diretrizes estratégicas, pelo estabelecimento de normas, processos e procedimentos formais, coerentes com as melhores práticas de governança e gestão, sobretudo com aquelas definidas no âmbito da autorregulação; e(D)227
DIRETORIA EXECUTIVA		3.4	(D)228	228	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	As atribuições da Diretoria Executiva, sobretudo no que tange às competências e alçadas, devem ser formalizadas em regimento interno aprovado pelo Conselho Deliberativo, balizando, dessa forma, a estrutura, funcionamento e a atuação de cada um dos seus membros. (D)228
DIRETORIA EXECUTIVA	OBRIGAÇÕES	a)	(D)229	229	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	A Diretoria Executiva deverá adotar um Regimento Interno como referencial formal de condução de seus trabalhos, em complemento e detalhamento harmonioso com os dispositivos estabelecidos no Estatuto da EFPC, necessariamente contemplando os seguintes tópicos:(D)229
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)230	230	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	I. Descrição das competências;(D)230
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)231	231	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	II. Atribuições do presidente e as regras de sua substituição temporária quando necessária;(D)231
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)232	232	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	III. Periodicidade das reuniões;(D)232
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)233	233	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	IV. Regras a respeito do processo decisório; e(D)233
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)234	234	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	V. Regras de funcionamento de pautas e atas. (D)234
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)235	235	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	Além das atribuições já estabelecidas para a Diretoria Executiva nos diversos dispositivos legais, cabe ressaltar ainda as seguintes:(D)235
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)236	236	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	I. Coordenar as definições do propósito, dos princípios e dos valores da EFPC, estabelecidos preferencialmente de forma participativa com os demais atores de governança, implementando formas de monitorar se as decisões e os atos administrativos estão alinhados a essas definições;(D)236
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)237	237	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	II. Coordenar a elaboração do Planejamento Estratégico, controlando sua efetiva execução e reportando ao Conselho Deliberativo seus resultados;(D)237	
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)238	238	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	III. Planejar e controlar a execução do orçamento aprovado pelo Conselho Deliberativo;(D)238	
DIRETORIA EXECUTIVA		b)	(D)239	239	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	IV. Cuidar do fluxo de informações gerenciais e de controle, provendo adequadamente os subsídios informacionais necessários ao trabalho dos Conselhos;(D)239
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)240	240	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	V. Cuidar da comunicação integral em todas as suas perspectivas: interna, com participantes e assistidos, instituidores, patrocinadores e mercado em geral;(D)240
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)241	241	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	VI. Auxiliar o Conselho Deliberativo no planejamento do processo sucessório dos conselheiros e dos próprios membros da Diretoria Executiva;(D)241
DIRETORIA EXECUTIVA			(D)242	242	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	VII. Propor a estrutura organizacional da EFPC, incluindo os principais normativos de gestão, tais como: competências e alçadas, cargos e salários, seleção e contratação de fornecedores, relacionamento e comunicação com participantes, patrocinadores e instituidores;(D)242

DIRETORIA EXECUTIVA		(D)243	243	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	VIII. Definir metas de desempenho do corpo técnico e avaliar sua consecução;(D)243
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)244	244	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	IX. Promover ações relacionadas à sustentabilidade;(D)244
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)245	245	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	X. Promover a eficaz gestão baseada em riscos;(D)245
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)246	246	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	XI. Propor o escopo do trabalho da auditoria externa; e(D)246
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)247	247	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	XII. Orientar o processo sucessório das lideranças gerenciais e técnicas da EFPC. (D)247
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)248	248	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	Considerando a importância da capacitação dos membros da Diretoria Executiva, cabe ressaltar a indispensável preparação para o exercício de suas funções, incluindo a devida certificação institucional que possa garantir os conhecimentos e a experiência necessária para esse fim. Além da qualificação indispensável para a liderança das suas áreas específicas, os diretores devem dispor de conhecimentos e experiências referentes à/ao;(D)248
DIRETORIA EXECUTIVA	c)	(D)249	249	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	I. Governança Corporativa e Gestão Estratégica;(D)249
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)250	250	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	II. Previdência Social e Complementar;(D)250
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)251	251	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	III. Economia, Finanças, Contabilidade e Controle de Gestão;(D)251
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)252	252	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	IV. Gestão Baseada em Riscos;(D)252
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)253	253	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	V. Direito;(D)253
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)254	254	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	VI. Política e Gestão de Investimentos; e(D)254
DIRETORIA EXECUTIVA		(D)255	255	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	VII. Noções de Atuária. (D)255
DIRETORIA EXECUTIVA		d)	(D)256	256	DIRETORIA EXECUTIVA(D)
DIRETORIA EXECUTIVA	e)	(D)257	257	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	A Diretoria Executiva deve definir um calendário anual de reuniões ordinárias, as quais não devem ser inferiores a 12, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário;(D)257
DIRETORIA EXECUTIVA	f)	(D)258	258	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	Os membros da Diretoria Executiva devem receber as pautas e os demais materiais de apoio ao processo decisório, com a devida antecedência, salvo em situações emergenciais;(D)258
DIRETORIA EXECUTIVA	g)	(D)259	259	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	Assuntos de grande complexidade e impacto deverão ser apresentados de forma rigorosamente fundamentada;(D)259
DIRETORIA EXECUTIVA	h)	(D)260	260	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	Deve ser evitado, sempre que possível, a colocação de “assuntos gerais” ou “extrapauta”, por prejudicarem a adequada análise de qualidade exigida para a tomada de decisão; e (D)260
DIRETORIA EXECUTIVA	i)	(D)261	261	DIRETORIA EXECUTIVA(D)	As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas, devendo ser assinadas ao final da reunião, salvo por motivo justificado, e encaminhadas, na sequência, para o conhecimento do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal. (D)261



AUDITORIA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	4.1	(D)262	262	AUDITORIA(D)	A EFPC deve contar com processos equivalentes aos de auditoria interna voltados para o exame da integridade, da adequação e da eficiência do sistema de controles internos adotado, enfocando mecanismos de gerenciamento de riscos e compliance em suas atividades, com destaque para seus aspectos contábeis, financeiros e operacionais;(D)262
AUDITORIA		4.2	(D)263	263	AUDITORIA(D)	Quando viável o acionamento de unidade organizacional responsável pelas atividades de Auditoria Interna, sua forma de estruturação deve assegurar independência de atuação e conhecimento técnico suficiente para realização do trabalho, bem como prerrogativas para o amplo acesso às informações e documentos;(D)263
AUDITORIA		4.3	(D)264	264	AUDITORIA(D)	A EFPC deve valer-se de Auditoria Externa habilitada e de reconhecida competência para a avaliação da eficiência e eficácia dos seus processos internos, sobretudo aqueles que impactarão suas demonstrações contábeis;(D)264
AUDITORIA		4.4	(D)265	265	AUDITORIA(D)	A EFPC deve adotar práticas e controles que garantam uma interface adequada entre a Auditoria Interna, a Auditoria Externa, o Comitê de Auditoria, quando for o caso, e o Conselho Fiscal, buscando minimizar a sobreposição de atividades e propiciando o adequado fluxo de informações; e(D)265
AUDITORIA		4.5	(D)266	266	AUDITORIA(D)	Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos, administradores e demais partes interessadas. (D)266
AUDITORIA	OBRIGAÇÕES		(D)267	267	AUDITORIA(D)	O responsável pelas atividades de Auditoria Interna deverá estabelecer ciclo de auditoria, período em que todas as atividades da EFPC serão auditadas pelo menos uma vez, e submeter ao Conselho Deliberativo, anualmente, Plano Anual de Atividades, contendo proposta de atividades a serem realizadas no período seguinte, contendo:(D)267
AUDITORIA		b)	(D)268	268	AUDITORIA(D)	I. Relação dos macroprocessos ou temas passíveis de serem trabalhados, classificados por meio de matriz de risco, com a descrição dos critérios utilizados para sua elaboração;(D)268
AUDITORIA			(D)269	269	AUDITORIA(D)	II. Identificação dos macroprocessos ou temas constantes da matriz de risco, a serem desenvolvidos no exercício seguinte, considerando o prazo, os recursos disponíveis e os objetivos propostos; e(D)269
AUDITORIA			(D)270	270	AUDITORIA(D)	III. Estimativa de horas destinadas a outras atividades, considerando apoio aos Colegiados, acompanhamento de fiscalizações, interação com auditoria externa, bem como capacitação do pessoal. (D)270
AUDITORIA		c)	(D)271	271	AUDITORIA(D)	Os trabalhos da auditoria deverão ser registrados em relatórios específicos que conterão necessariamente:(D)271
AUDITORIA			(D)272	272	AUDITORIA(D)	I. Objetivos da auditoria;(D)272
AUDITORIA			(D)273	273	AUDITORIA(D)	II. Escopo do trabalho;(D)273

AUDITORIA	(D)274	274	AUDITORIA(D)	III. Critérios de análise utilizados, causas, consequências constatadas e recomendações emitidas, devidamente negociadas com a respectiva área auditada, voltadas para o aprimoramento dos controles e para o saneamento de impropriedades ou irregularidades identificadas; e(D)274
AUDITORIA	(D)275	275	AUDITORIA(D)	IV. Conclusão dos trabalhos, com base nos fatos e nas evidências observados na auditoria. (D)275
AUDITORIA	d) (D)276	276	AUDITORIA(D)	Periodicamente, o Conselho Deliberativo deverá receber relatório gerencial produzido pelo responsável pelas atividades de Auditoria Interna, contendo situação das recomendações, com comentários atualizados a respeito daquelas que não cumpriram o cronograma estabelecido, om indicação de novo prazo para sua efetivação;(D)276
AUDITORIA	e) (D)277	277	AUDITORIA(D)	A EFPC deverá manter controle sobre o atendimento às recomendações expedidas pela própria Auditoria Interna;(D)277
AUDITORIA	(D)278	278	AUDITORIA(D)	O responsável pelas atividades de Auditoria Interna deverá apresentar ao Conselho Deliberativo, anualmente, o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna, contendo o relato das atividades de Auditoria Interna executadas no período. Referido relatório deverá conter:(D)278
AUDITORIA	(D)279	279	AUDITORIA(D)	I. Descrição dos trabalhos de Auditoria Interna realizados de acordo com Plano Anual encaminhado anteriormente;(D)279
AUDITORIA	(D)280	280	AUDITORIA(D)	II. Análise consolidada sobre as atividades desenvolvidas, destacando irregularidades relevantes observados, bem como as ações indicadas para sua regularização, seus estágios de implantação e seus resultados;(D)280
AUDITORIA	(D)281	281	AUDITORIA(D)	III. Descrição dos trabalhos de Auditoria Interna realizados sem previsão no Plano Anual, indicando sua motivação e seus resultados;(D)281
AUDITORIA	(D)282	282	AUDITORIA(D)	IV. Relação dos trabalhos de auditoria previstos no Plano Anual não realizados ou não concluídos, com as justificativas para sua não execução e, quando aplicável, com a previsão de sua conclusão;(D)282
AUDITORIA	(D)283	283	AUDITORIA(D)	V. Descrição dos fatos relevantes que impactaram positiva ou negativamente nos recursos e na organização da unidade de Auditoria Interna e na realização das auditorias;(D)283
AUDITORIA	(D)284	284	AUDITORIA(D)	VI. Descrição dos benefícios decorrentes da atuação da unidade de Auditoria Interna ao longo do exercício; e(D)284
AUDITORIA	(D)285	285	AUDITORIA(D)	ÇP(D)285
AUDITORIA	g) (D)286	286	AUDITORIA(D)	As funções inerentes à Auditoria Interna poderão ser desempenhadas por profissional contratado especificamente para esse fim, conforme previsto nas normas em vigor. Todavia, esse não deve ser o mesmo auditor responsável pela auditoria das demonstrações contábeis;(D)286

AUDITORIA		h)	(D)287	287	AUDITORIA(D)	A EFPC deve se valer de serviços prestados por auditoria externa credenciada junto às devidas instâncias regulamentares e de reconhecida competência no segmento da previdência complementar fechada para a avaliação da eficiência e eficácia dos seus processos internos, sobretudo àqueles que impactarão suas demonstrações contábeis;(D)287
AUDITORIA		i)	(D)288	288	AUDITORIA(D)	Constitui-se como boa prática a substituição periódica da equipe técnica externa que presta os serviços de auditoria de demonstrações contábeis à EFPC;(D)288
AUDITORIA		j)	(D)289	289	AUDITORIA(D)	Durante a execução do trabalho, a EFPC deve fornecer todas as informações necessárias para o bom desempenho das atividades de auditoria, bem como cumprir as recomendações técnicas acordadas, sob acompanhamento do Conselho Deliberativo, a quem cabe a responsabilização pela contratação dos serviços; e(D)289
AUDITORIA		k)	(D)290	290	AUDITORIA(D)	A EFPC deve instituir, quando razoável, Comitê de Auditoria que tenha por finalidade fortalecer seu sistema de controles internos, observadas as normas regulamentares. (D)290
COMITÊS	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	5.1	(D)291	291	COMITÊS(D)	É recomendável a instalação de Comitê de Investimentos, por conta da importância de seu escopo e das possíveis contribuições ao incremento da qualidade do processo decisório de investimentos;(D)291
COMITÊS		5.2	(D)292	292	COMITÊS(D)	Destacam-se ainda como temas relevantes para o acionamento de comitês específicos: Gestão de Riscos, Controles Internos, Compliance, Auditoria, Ética, Integridade, Previdência, Tecnologia, Governança e Estratégia;(D)292
COMITÊS		5.3	(D)293	293	COMITÊS(D)	Os Comitês criados pelas EFPC devem ser formalizados, possuir regimento interno próprio e individualizado, por meio do qual serão definidas sua composição, atividades, responsabilidades, especificando se seu caráter é consultivo ou decisório, sua vinculação e escopo de atuação, devendo o documento ser aprovado pelo Conselho Deliberativo; e(D)293
COMITÊS		5.4	(D)294	294	COMITÊS(D)	Em nenhuma hipótese o funcionamento dos Comitês reduzirá ou extinguirá a responsabilidade atribuída aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, bem como à Diretoria Executiva. (D)294
COMITÊS	OBRIGAÇÕES	a)	(D)295	295	COMITÊS(D)	O número de Comitês e suas respectivas áreas de atuação devem estar correlacionados ao porte, à complexidade e à diversidade de planos de benefícios e de patrocinadores e de instituidores de cada EFPC, considerando que demandas temporárias podem ser conduzidas por grupos de trabalho ou comissões específicas;(D)295
COMITÊS		b)	(D)296	296	COMITÊS(D)	A EFPC deve zelar pelo acompanhamento dos normativos externos e pela observância das melhores práticas do segmento, no que diz respeito à constituição e manutenção de Comitês;(D)296
COMITÊS		c)	(D)297	297	COMITÊS(D)	Cabe ao Conselho Deliberativo ou à Diretoria Executiva, conforme o caso, a aprovação da constituição do Comitê e a determinação de seus componentes e de seu coordenador, bem como de suas atribuições e responsabilidades, tendo por base as recomendações normativas do segmento, bem como as melhores práticas de gestão;(D)297

COMITÊS	d)	(D)298	298	COMITÊS(D)	Na medida em que um ou mais conselheiros venham a participar de um Comitê, um deles deverá ser o seu coordenador;(D)298
COMITÊS	e)	(D)299	299	COMITÊS(D)	Na medida em que um ou mais diretores venham a participar de um Comitê em que não exista a presença de Conselheiros, um deles deve ser o seu coordenador;(D)299
COMITÊS	f)	(D)300	300	COMITÊS(D)	As regras de funcionamento dos Comitês devem estar registradas de forma clara. As reuniões devem ter seu calendário previamente definido e as matérias de pauta devem ser antecipadamente entregues aos seus membros, de modo a permitir que as atividades do colegiado sejam desempenhadas de forma produtiva;(D)300
COMITÊS	g)	(D)301	301	COMITÊS(D)	Considerando a relevância de sua atuação, os Comitês devem ser compostos por profissionais que detenham capacidade, conhecimentos técnicos e disponibilidade de tempo suficientes para o desempenho das funções a eles atribuídas;(D)301
COMITÊS	h)	(D)302	302	COMITÊS(D)	É recomendável que os membros de Comitês devem buscar certificação profissional correspondente ao exercício de suas funções;(D)302
COMITÊS	i)	(D)303	303	COMITÊS(D)	A eventual ausência de especialista em tema específico, dentre os membros de um Comitê, deve ensejar a possibilidade de participação de expert externo, a partir de aprovação pelos órgãos estatutários competentes, em caso de necessidade de contratação, com o intuito de melhor referenciar os trabalhos em andamento, desde que afastadas situações de conflito de interesses;(D)303
COMITÊS	j)	(D)304	304	COMITÊS(D)	Cabe aos próprios membros dos Comitês a constante atenção em promover seu autodesenvolvimento, com o objetivo de ampliar a qualidade da contribuição individual nas discussões e deliberações;(D)304
COMITÊS	k)	(D)305	305	COMITÊS(D)	Os membros de Comitês devem exercer suas atividades com boa-fé, lealdade e diligência, zelando, continuamente, pela preservação de elevados padrões éticos;(D)305
COMITÊS	l)	(D)306	306	COMITÊS(D)	Mostra-se de extrema importância a adoção de processo anual de avaliação de desempenho dos Comitês, de modo a aferir o alcance dos objetivos estabelecidos quando de sua criação; e(D)306
COMITÊS	m)	(D)307	307	COMITÊS(D)	Em relação aos Comitês que contenham atribuições que envolvam aplicação de recursos dos planos, devem ser observadas, adicionalmente, as seguintes recomendações:(D)307
COMITÊS		(D)308	308	COMITÊS(D)	I. Observar os princípios de segurança, rentabilidade, solvência, liquidez, adequação à natureza de suas obrigações e transparência;(D)308
COMITÊS		(D)309	309	COMITÊS(D)	II. Adotar práticas que garantam o cumprimento do seu dever fiduciário em relação aos participantes dos planos de benefícios, observados os requisitos estabelecidos nos normativos internos e externos;(D)309
COMITÊS		(D)310	310	COMITÊS(D)	III. Executar com diligência a seleção, o acompanhamento e a avaliação de prestadores de serviços relacionados à gestão de ativos. (D)310

SUPOORTE DE GOVERNANÇA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	6.1	(D)311	311	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	As responsabilidades e atribuições da função de suporte de governança devem estar formalmente descritas no Regimento da EFPC ou do Conselho Deliberativo, assim como sua vinculação hierárquica ao Conselho Deliberativo, quando viável acionamento de unidade organizacional específica para atender a essas funções;(D)311
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		6.2	(D)312	312	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	Sempre que viável, a EFPC deve acionar áreas distintas para atender à Diretoria Executiva e, separadamente, aos demais colegiados (Conselhos e Comitês); e(D)312
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		6.3	(D)313	313	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	Entre as responsabilidades atinentes às funções de suporte de governança destaca-se o zelo pelo tempestivo cumprimento da agenda de trabalho dos Colegiados da EFPC. Neste particular, ganham relevância as seguintes atividades: elaboração do calendário ou da agenda de reuniões; exame formal dos documentos que instruem cada um dos assuntos a serem debatidos nas reuniões; encaminhamento prévio aos participantes das reuniões, dos documentos relativos às respectivas pautas; e redação, coleta de assinaturas e registro formal das atas das reuniões. (D)313
SUPOORTE DE GOVERNANÇA	OBRIGAÇÕES	a)	(D)314	314	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	O nível hierárquico do profissional responsável pelas atividades de suporte de governança deve assegurar-lhe condições de exercer seu papel com objetividade e imparcialidade;(D)314
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		b)	(D)315	315	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	Relativamente à elaboração do calendário anual, a EFPC deve atentar para a necessidade de ver indicadas, antes do início de cada ano, as datas em que serão realizadas as reuniões dos Colegiados (Diretoria e Conselhos Deliberativo e Fiscal) e dos Comitês, bem como de outros eventos relevantes, como as apresentações periódicas dos resultados aos seus participantes, por exemplo;(D)315
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		c)	(D)316	316	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	Deve ser determinado e divulgado amplamente o prazo de antecedência a ser observado no encaminhamento das pautas e dos seus respectivos documentos aos membros dos Colegiados;(D)316
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		d)	(D)317	317	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	No que concerne à elaboração da agenda anual das reuniões de cada Colegiado, caberá à função de suporte de governança o registro antecipado, nas pautas, de temas pré-determinados por normativos internos ou por iniciativa da própria EFPC, como, por exemplo, aprovação dos demonstrativos contábeis, da política de investimentos, do planejamento estratégico e do orçamento anual;(D)317
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		e)	(D)318	318	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	A EFPC deve zelar também para que seja realizado o encaminhamento, com a devida antecedência, aos Colegiados, dos documentos vinculados aos assuntos a serem discutidos em cada reunião, de acordo com pauta definida pelo seu respectivo presidente. Cabendo à função de suporte de governança a verificação da composição formal dos documentos apresentados;(D)318
SUPOORTE DE GOVERNANÇA		f)	(D)319	319	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	As atas relativas à cada uma das reuniões dos Colegiados devem ser elaboradas de forma objetiva e fidedigna e assinadas por todos os seus membros até o último dia de cada reunião, salvo por motivo justificado; (D)319
SUPOORTE DE GOVERNANÇA						

	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)320	320	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	I. A redação das atas deve evidenciar o posicionamento dos participantes das reuniões, não permitindo dúvidas a respeito do voto de cada Diretor ou Conselheiro;(D)320		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)321	321	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	II. Após serem devidamente assinadas, caberá à EFPC assegurar a guarda das atas de cada reunião, após cumpridas as rotinas internas previstas, zelando por sua integridade e a segurança de suas informações. Há que se garantir, contudo, condições para sua pronta recuperação e apresentação junto aos órgãos competentes, em eventual solicitação;(D)321		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)322	322	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	III. Caberá ainda à EFPC garantir a disponibilização de suas decisões a todos os participantes e assistidos, preservadas, naturalmente, questões que mereçam confidencialidade;(D)322		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)323	323	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	IV. No caso da existência de membros suplentes dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, é recomendável que as pautas e as atas das reuniões de seus respectivos Conselhos devam ser encaminhadas a eles; e(D)323		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)324	324	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	V. É recomendável que a EFPC se utilize de área específica e restrita em seu site para o registro das agendas anuais de eventos, bem como das atas das reuniões. (D)324		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA	g)	(D)325	325	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	Caberá ainda à função de suporte de governança a realização das seguintes atividades:(D)325		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)326	326	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	I. Apoio ao Presidente dos Colegiados e aos Coordenadores dos Comitês na dinâmica das reuniões;(D)326		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)327	327	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	II. Orientação sobre competências dos órgãos de deliberação e execução, de forma a privilegiar a competência das unidades organizacionais envolvidas;(D)327		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)328	328	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	III. Contribuição no processo de acompanhamento das decisões e demandas dos agentes de governança internos;(D)328		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)329	329	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	IV. Atuação na formalização do processo de posse e desligamento dos membros dos órgãos de governança; e(D)329		
	SUPOORTE DE GOVERNANÇA		(D)330	330	SUPOORTE DE GOVERNANÇA(D)	V. Controle dos processos de certificação, habilitação e prazos de validade. (D)330		
PARTE D: DINÂMICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	1.1	(D)331	331	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	As boas práticas de Governança Corporativa indicam a necessidade de desenvolvimento de programa de capacitação que tenha por objetivo atender todos os órgãos que compõem a estrutura da EFPC, incluídos os Conselhos Deliberativo e Fiscal, a Diretoria Executiva, bem como seus Comitês;(D)331
	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL				(D)332	332	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	Os programas de capacitação deverão ser permanentemente atualizados, de forma a garantir alinhamento com os planos voltados para o alcance dos objetivos da EFPC, e devem ser constituídos das seguintes etapas:(D)332
	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL			1.2	(D)333	333	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	a) Avaliação de necessidades de capacitação por meio da identificação das lacunas de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) para o exercício das atribuições atuais ou futuras dos conselheiros, dirigentes e empregados;(D)333
	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL				(D)334	334	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	b) Identificação de fornecedores ou desenvolvimento de treinamentos internos que possam suprir as deficiências identificadas ou promover o desenvolvimento de novas capacitações;(D)334

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		(D)335	335	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	c) Planejamento e execução de ações e eventos organizados na forma de programas ou planos de capacitação;(D)335	
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		(D)336	336	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	d) Avaliação dos resultados do programa de treinamentos, abrangendo o desempenho de seus conselheiros, dirigentes e empregados; e(D)336	
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		(D)337	337	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	e) Manutenção de controle dos processos de certificação e habilitação exigidos pela legislação vigente. (D)337	
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		1.3	(D)338	338	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A EFPC deve manter-se permanentemente atenta ao desenvolvimento de novas técnicas e de novos recursos que sejam oferecidos no mercado, com o objetivo de manter seus conselheiros, dirigentes e empregados atualizados em relação às melhores e mais atualizadas práticas; e(D)338
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		1.4	(D)339	339	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A EFPC deve estimular o processo de autodesenvolvimento de seus conselheiros, dirigentes e empregados, especialmente no que diz respeito à identificação de novas áreas de saber que se alinhem com suas responsabilidades e atribuições. (D)339
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	OBRIGAÇÕES	a)	(D)340	340	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A EFPC deve identificar e formalizar as responsabilidades, atribuições e competências de cada unidade organizacional, bem como de cada um dos cargos que a compõem, buscando total aderência do programa de capacitação a ser estabelecido aos resultados projetados pela EFPC;(D)340
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		b)	(D)341	341	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	As insuficiências identificadas devem ser utilizadas como base para o planejamento de programa de capacitação;(D)341
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		c)	(D)342	342	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A definição das exigências de capacitação deve acompanhar a evolução tecnológica e as novas recomendações relativas às melhores práticas corporativas;(D)342
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		d)	(D)343	343	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A partir da identificação das suas prioridades, deverão ser adotadas ações que viabilizem o programa de capacitação, sempre considerado o contexto mais amplo dos objetivos estratégicos da EFPC:(D)343
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL			(D)344	344	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	I. Previsão orçamentária;(D)344
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL			(D)345	345	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	II. Formatos e opções de treinamento;(D)345
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL			(D)346	346	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	III. Cronograma considerando necessidade, oportunidade e viabilidade; e(D)346
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL			(D)347	347	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	IV. Referência de pontuação para o sistema de certificação ou recertificação profissional. (D)347
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		e)	(D)348	348	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	O programa de capacitação deverá considerar eventuais necessidades internas de movimentações laterais e sucessões, bem como a otimização do desempenho;(D)348
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		f)	(D)349	349	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A EFPC deve divulgar a seus patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos o rol de competências necessárias para o exercício da função de conselheiro e dirigente; e(D)349
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL		g)	(D)350	350	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL(D)	A gestão do programa deve ter seus resultados acompanhados, de modo a viabilizar o cumprimento de seus objetivos. (D)350

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	2.1	(D)351	351	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	A Política de Comunicação deve servir como meio indispensável de referência e orientação para as ações da EFPC no relacionamento com seus ambientes interno e externo, contemplando a clareza e tempestividade das informações, objetivos, valores, públicos-alvo, diretrizes, gestão de crise e de imagem, macroprocessos e canais e instrumentos de comunicação; e(D)351	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		2.2	(D)352	352	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	O documento deve ser construído de modo participativo, com apoio de gestores e empregados, estar alinhado aos objetivos estratégicos e ser capaz de:(D)352	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA			(D)353	353	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	a) Direcionar e disciplinar a prática da comunicação;(D)353	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA			(D)354	354	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	b) Nivelar o entendimento do papel, das responsabilidades e dos objetivos da comunicação;(D)354	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA			(D)355	355	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	c) Propiciar e fortalecer a unicidade de discurso na linguagem adotada pelos canais e produtos de comunicação;(D)355	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA			(D)356	356	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	d) Intensificar o relacionamento e buscar o engajamento com os diversos públicos-alvo;(D)356	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA			(D)357	357	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	e) Expressar os valores que fazem parte da política de comunicação da EFPC; e(D)357	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA			(D)358	358	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	f) Utilizar os canais de comunicação adequados ao público-alvo da EFPC(D)358	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	OBRIGAÇÕES		a)	(D)359	359	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	A descrição dos objetivos de uma Política de Comunicação deve indicar, de forma sucinta e direta, o que se pretende atingir, considerando, entre outros, aspectos como:(D)359
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		(D)360		360	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	II. Definição e disciplinamento das práticas de comunicação, criando um padrão de relacionamento reconhecido e valorizado;(D)360	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		(D)361		361	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	III. Unificação do discurso institucional;(D)361	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		(D)362		362	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	IV. Identificação e dimensionamento dos diferentes públicos internos e externos que a EFPC necessita alcançar e os canais preferenciais a serem utilizados em cada caso; e(D)362	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		(D)363		363	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	V. Macroprocessos de comunicação da EFPC(D)363	
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		b)		(D)364	364	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	A Política de Comunicação deve ter abrangência ampla, adaptável à realidade da EFPC, remetendo aspectos pontuais e operacionais aos processos e às rotinas internas;(D)364
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		c)		(D)365	365	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	Referida política deve indicar atuação em caso de gestão de crise, sobretudo em casos de possível comprometimento da imagem da EFPC junto à sociedade;(D)365
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		d)		(D)366	366	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	A Política de Comunicação deve prever que o Relatório Anual contemple informações à respeito da governança da EFPC;(D)366
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		e)		(D)367	367	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	A comunicação institucional, em função de seu caráter estratégico, deve estar vinculada ao dirigente máximo da EFPC ou a seu delegatário; e(D)367

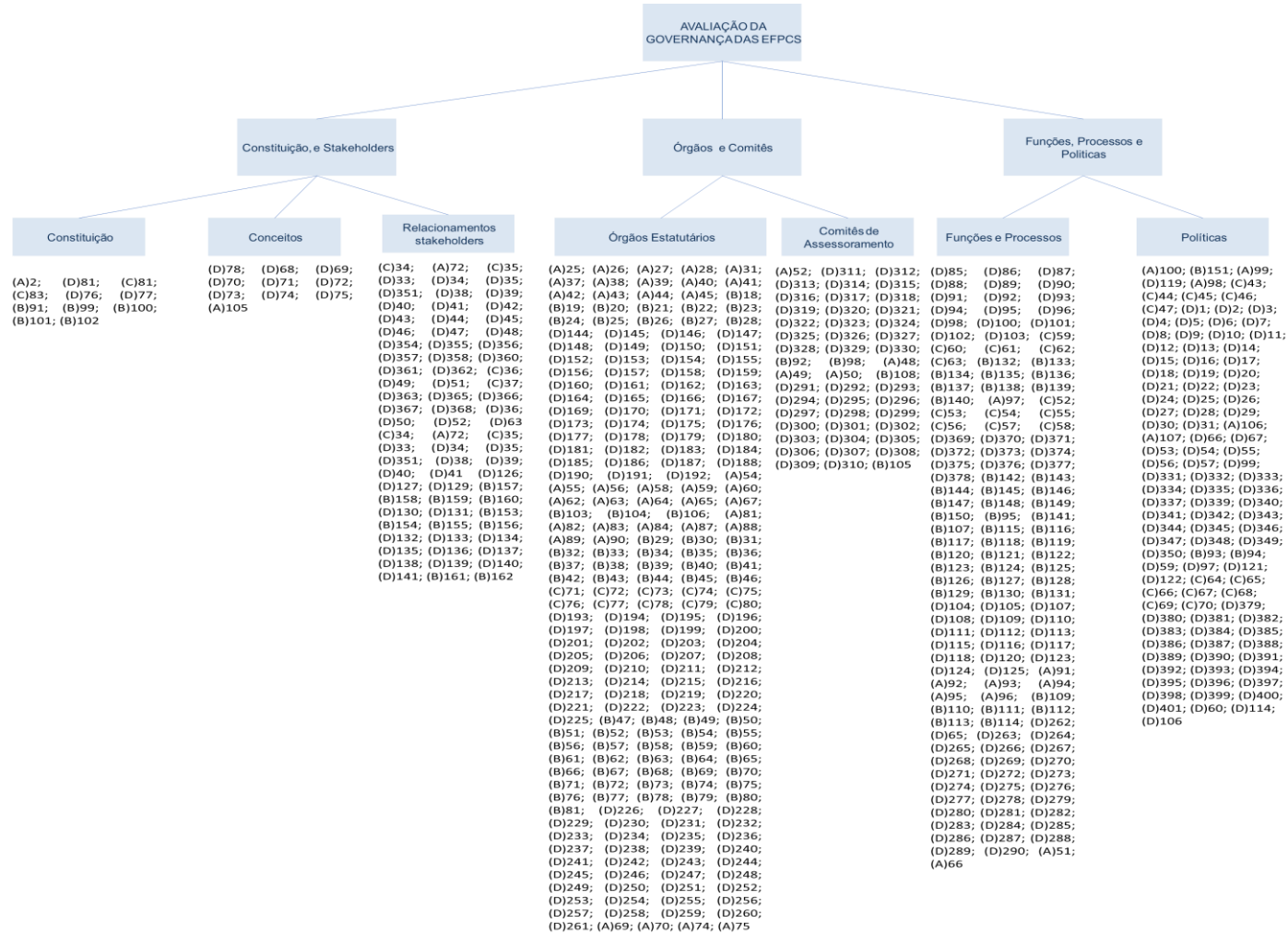


COMUNICAÇÃO CORPORATIVA		f)	(D)368	368	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA(D)	As atividades a serem desempenhadas no campo de comunicação da entidade devem ser conduzidas por profissionais especializados, pertencentes ao quadro próprio de pessoal da EFPC ou vinculados à empresa contratada com esse objetivo. (D)368
PROCESSOS E CONTROLES	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	3.1	(D)369	369	PROCESSOS E CONTROLES(D)	A EFPC deve buscar adequado nível de automação de seus processos internos, como forma de melhor padronizar as rotinas, racionalizar os recursos e obter maior segurança e produtividade;(D)369
PROCESSOS E CONTROLES		3.2	(D)370	370	PROCESSOS E CONTROLES(D)	A EFPC deve adotar e documentar seus processos e controles, como forma de garantir a eficiência e a eficácia de suas rotinas internas, procurando permanente otimização da produtividade e da qualidade dos resultados obtidos, bem como utilizar os mecanismos para a mitigação dos riscos;(D)370
PROCESSOS E CONTROLES		3.3	(D)371	371	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Cabe à EFPC estabelecer sistema de avaliação de cada processo, por meio de indicadores qualitativos ou quantitativos; e(D)371
PROCESSOS E CONTROLES		3.4	(D)372	372	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Sempre que possível, a EFPC deve determinar unidade organizacional ou profissional, com a responsabilidade de monitorar a atualização, a divulgação e a observância dos procedimentos e controles estabelecidos. No caso de contar com estrutura de Auditoria Interna, essa área deve ter atuação relevante nesse acompanhamento. (D)372
PROCESSOS E CONTROLES	OBRIGAÇÕES	a)	(D)373	373	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Documentar todos os seus processos operacionais, indicando os responsáveis por suas etapas, observada a descrição de atribuições e responsabilidades das unidades organizacionais e de seus profissionais;(D)373
PROCESSOS E CONTROLES		b)	(D)374	374	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Divulgar a todas as suas unidades organizacionais as normas internas e os próprios processos operacionais, de modo a estabelecer procedimentos padrões com alto nível de previsibilidade;(D)374
PROCESSOS E CONTROLES		c)	(D)375	375	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Acompanhar a evolução das normas internas e externas, com o objetivo de manter atualizada a documentação de suporte aos processos operacionais, preservando a prática da ampla divulgação a todas as unidades organizacionais;(D)375
PROCESSOS E CONTROLES		d)	(D)376	376	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Determinar níveis adequados de alçadas ou autorizações, ou seja, limites de competências aplicáveis a áreas ou empregados, em cada atividade;(D)376
PROCESSOS E CONTROLES		e)	(D)377	377	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Acompanhar o desempenho dos processos fazendo uso de indicadores que permitam monitorar e comparar os resultados obtidos às expectativas iniciais expressas em normativos internos ou externos, produtividade de outras áreas ou mesmo indicadores de outras instituições; e(D)377
PROCESSOS E CONTROLES		f)	(D)378	378	PROCESSOS E CONTROLES(D)	Observado o porte da EFPC, automatizar os processos e os controles, utilizando sistemas informatizados para prevenir e detectar erros nas atividades desempenhadas e garantir a rastreabilidade das informações. (D)378
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	DIRETRIZES FUNDAMENTAIS	4.1	(D)379	379	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	O processo de seleção de prestadores de serviço deve ser formalizado em todas as suas etapas, sendo a decisão de escolha fundamentada a partir de critérios bem definidos;(D)379

TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		4.2	(D)380	380	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	Os contratos com fornecedores devem garantir a qualidade e as condições acordadas para a prestação de serviços; e(D)380	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		4.3	(D)381	381	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	O monitoramento e a avaliação da execução dos serviços terceirizados deve ocorrer continuamente, de forma a garantir a qualidade e a conformidade dos serviços prestados, propiciando também a adoção de medidas de apuração e correção de eventuais desvios, que devem ser formalizados nos instrumentos contratuais. (D)381	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	OBRIGATIONS	a)	(D)382	382	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	A EFPC deve definir seus normativos internos, evidenciando os processos e as atividades passíveis de terceirização, os critérios para a seleção e a contratação de prestadores de serviços e os procedimentos de controle e avaliação do desempenho esperado;(D)382	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		b)	(D)383	383	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	O cumprimento dos normativos de fornecedores deve ser monitorado pelo Conselho Fiscal ou constar da pauta de verificação dos serviços de auditoria, a critério da EFPC;(D)383	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		c)	(D)384	384	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	A seleção de fornecedores deve seguir as diretrizes estratégicas estabelecidas pela EFPC, com parâmetros técnicos previamente definidos, formalizada em todas as suas etapas: identificação de possíveis fornecedores, análise de propostas, negociação e decisão de contratação;(D)384	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		d)	(D)385	385	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	Os critérios de análise e escolha devem contemplar aspectos relacionados à idoneidade do prestador de serviços, sua capacidade técnica e operacional, seu histórico de serviços anteriormente prestados, sua responsabilidade socioambiental e sua ausência de conflitos de interesses;(D)385	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		e)	(D)386	386	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	Deve se observar a segregação de funções em relação ao gestor demandante (especificação dos termos técnicos) e ao gestor contratante (interlocução e negociação com os fornecedores) ;(D)386	
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		f)		(D)387	387	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	Os contratos devem ser formulados sob supervisão jurídica de forma a garantir sua qualidade e mitigar eventuais riscos. Seu conteúdo deve considerar com exatidão e clareza, no mínimo:(D)387
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				(D)388	388	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	I. O objeto da contratação e a descrição dos serviços esperados;(D)388
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				(D)389	389	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	II. O período de duração da contratação;(D)389
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				(D)390	390	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	III. O nível de serviço acordado de forma objetiva e mensurável (SLA – <i>Service Level Agreement</i> ) ;(D)390
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				(D)391	391	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	IV. O preço e as condições de pagamento;(D)391
TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				(D)392	392	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	V. As exigências relacionadas ao Código de Conduta Ética;(D)392

TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)393	393	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	VI. Responsabilidade socioambiental; e(D)393
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)394	394	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	VII. As penalidades previstas pelo descumprimento do nível de serviço ou pelo(D)394
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)395	395	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	descumprimento de qualquer outra cláusula acordada. (D)395
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	g)	(D)396	396	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	No caso dos contratos de serviços relacionados à gestão de investimentos, além dos cuidados anteriormente citados, a EFPC deve atentar para o cumprimento do contido no Código de Autorregulação de Governança em Investimentos; e(D)396
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	h)	(D)397	397	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	Todos os contratos de prestação de serviços devem ser acompanhados e avaliados de forma sistêmica, ao longo de todo o tempo de sua execução, considerando os seguintes aspectos:(D)397
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)398	398	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	I. Aderência da execução com os termos do contrato, sobretudo em relação ao nível de serviço acordado (SLA – <i>Service Level Agreement</i> ) ;(D)398
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)399	399	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	II. Resultados efetivamente realizados;(D)399
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)400	400	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	III. Identificação de eventuais irregularidades ou mesmo oportunidades de melhoria do desempenho, ensejando ações corretivas e de incremento da qualidade; e(D)400
TERCEIRIZAÇÃ O E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		(D)401	401	TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS(D)	IV. Avaliação conclusiva ao término do contrato e à emissão de atestado de qualificação técnica do prestador de serviços, quando couber. (D)401

## APÊNDICE E – Áreas De Preocupação – Separação Das Recomendações



## APÊNDICE F – Framework - Escala ordinal

Estatuto Social e Instruções Escritas		
	O estatuto social da entidade possui/trata sobre:	A entidade possui mecanismos/políticas que:
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
EFPC 1	5	2
EFPC 2	8	5
<b>#1</b>	Discriminação dos agentes de governança (Conselhos, Diretorias, Comitês)	mecanismos/políticas/normas que preveem ou proibam relacionamento entre partes interessadas
<b>#2</b>	Atribuições/Responsabilidades dos órgãos de Governança	que tratem da formalização e as alçadas de aprovação na celebração de contratos entre entidade e patrocinadores/instituidores
<b>#3</b>	Alçadas/limites dos órgãos de governança	comitê gestor de planos ou de investimentos
<b>#4</b>	relação entre patrocinadores e participantes na composição dos órgãos de governança	promovam e assegurem equidade de tratamento entre patrocinadores/gestores e participantes
<b>#5</b>	estabelece o formato de indicação de membros para compor os órgãos de governança	assegurem a responsabilização dos conselheiros e dirigentes perante toda a entidade, e não apenas sobre aquele grupo que o elegeram/indicou
<b>#6</b>	estabelece o formato de escolha para representação dos participantes e assistidos	
<b>#8</b>	estabelece prazo máximo de mandatos consecutivos para todos os órgãos estatutários	
<b>#8</b>	determina critérios para substituição por ausência, afastamento temporário e vacância do cargo dos conselheiros	

Prestação de Contas	
	em relação a prestação de contas:
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>7</b>
EFPC 1	5
EFPC 2	5
<b>#1</b>	A entidade apresenta, no mínimo anualmente, informações específicas e relevantes aos seus stakeholders
<b>#2</b>	existe normativo que especifique necessidade de prestação de contas e a periodicidade para cada grupo de parte interessada
<b>#3</b>	a prestação de contas dos órgãos de governança traz os atos administrativos mais relevantes do período em questão
<b>#4</b>	a prestação de contas da entidade inclui análise dos fatores que influenciaram o resultado dos planos de benefícios
<b>#5</b>	a entidade informa o planejamento plurianual, com destaque nas ações e questões que possam influenciar no desempenho futuro da entidade e dos planos de benefícios.
<b>#6</b>	a entidade utiliza-se de comunicação clara e objetiva a fim de informar seus participantes e patrocinadores/instituidores
<b>#7</b>	na prestação de contas, é permitido uma efetiva interação entre participantes e a entidade

Transparência e Comunicação com stakeholders			
	em relação a transparência e comunicação com stakeholders a entidade:	a política/norma de comunicação da entidade trata/possui:	a comunicação da entidade envolve:
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
EFPC 1	6	5	6
EFPC 2	6	6	10
<b>#1</b>	possui norma ou processo específico que informe a todos os participantes da situação do seu plano de benefícios	declaração dos porta-vozes da organização para cada tema	Gestão dos planos de benefícios;
<b>#2</b>	possui norma ou processo específico de comunicação com os patrocinadores/instituidores	gestão de crise e de imagem	Política e operações de investimentos;
<b>#3</b>	possui política de comunicação aprovado pelo Conselho Deliberativo	públicos-alvo	Custos administrativos e serviços de terceiros;
<b>#4</b>	utiliza canais de comunicação levando em consideração o seu público efetivo e seu acesso aos meios de comunicação da entidade	processo de comunicação	Gestão de riscos (organizacionais e de investimentos);
<b>#5</b>	realiza análise da efetiva utilização de seus meios de comunicação pelos participantes	canais e instrumentos de comunicação	Processo de tomada de decisão;
<b>#6</b>	realiza pesquisa de satisfação sobre os meios e os conteúdos apresentados pela entidade	definição dos papéis, responsabilidades e objetivos da comunicação	Performance e resultados;
<b>#7</b>	área/função de comunicação está ligada ao dirigente máximo da organização	necessidade de fortalecer a unicidade de discurso e linguagem adotada pelos canais de comunicação	Critérios qualitativos e quantitativos orçamentários;
<b>#8</b>	assuntos de grande relevância fazem parte de campanhas, com reforço contínuo nos canais de comunicação	necessidade do Relatório Anual de Informações (RAI) deve abordar assuntos de Governança Corporativa.	Equilíbrio e sustentabilidade dos planos de benefícios;
<b>#9</b>			Aspectos conjunturais e estruturais influenciadores de resultados;
<b>#10</b>			Segurança jurídica do contrato previdenciário; e
<b>#11</b>			Cumprimento de metas e expectativas de patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos.

	Em relação ao processo decisório, a entidade:	em relação à responsabilidade corporativa e práticas ASG, a entidade
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
EFPC 1	8	5
EFPC 2	7	9
<b>#1</b>	monitora eventuais conflitos de interesse no processo decisório	promove e apoia ações relacionadas a responsabilidade socioambiental para seus colaboradores, participantes e aos parceiros de negócios
<b>#2</b>	adota processo no qual seja possível identificar e responsabilizar gestores e dirigentes por sua tomada de decisão	possui critérios ASG em sua análise e seleção de investimentos, previstos na sua Política de Investimentos
<b>#3</b>	possui procedimentos e regras claras que permitam o monitoramento dos gestores, dirigentes e terceiros	possui políticas e práticas de inclusão social, isonomia de tratamento e oportunidades, segurança e saúde do trabalho e de remuneração compatível com o mercado
<b>#4</b>	veda situações de parentesco de primeiro e segundo grau nos órgãos colegiados	em suas instruções escritas, estão previstas garantias de promoção de equidade social, cultural, étnica, racial e de gênero.
<b>#5</b>	veda situações de parentesco de primeiro e segundo grau aos empregados da EFPC	possui acessibilidade para que todos consigam acessar as estruturas físicas da EFPC (acessibilidade)
<b>#6</b>	veda relações comerciais onde os administradores e membros dos órgãos estatutários, ou seus parentes até segundo grau, possuam participação acionária	utiliza e investe imóveis construídos e/ou certificados que possuem práticas sustentáveis e se possível certificados.
<b>#7</b>	o conselho deliberativo e/ou fiscal monitora as relações da entidade com partes relacionadas (patrocinadoras)	a entidade promove o uso sustentável dos recursos, bem como usa a adequada destinação de seus resíduos
<b>#8</b>	estabelece calendário anual de reuniões, disponibilizando a todos os stakeholders	promove e apoia ações sociais e de voluntariado entre seus empregados e participantes.
<b>#9</b>	possui políticas e/ou práticas de confidencialidade, principalmente, para os assuntos tratados nos conselhos	na contratação de produtos e serviços de terceiros, explicita nos contratos com fornecedores questões relacionadas ao trabalho escravo e infantil; saúde e segurança do trabalho; liberdade de expressão e associação; discriminação; práticas ilícitas e corrupção; preservação do meio ambiente.

	Sobre o Conselho Deliberativo e Conselheiros	Responsabilidades do Conselho	Regimento Interno do Conselho Deliberativo
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
EFPC 1	1	6	7
EFPC 2	10	11	11
<b>#1</b>	existe descrito perfil e características desejadas do conselheiro	participa ativamente na definição do propósito, princípios e valores da EFPC.	discriminação da quantidade mínima de reuniões
<b>#2</b>	existe política/norma de indicação/eleição de conselheiros	Aprova o Planejamento Estratégico, e apoia e monitora a Diretoria Executiva na sua implementação.	assuntos específicos que devam ser tratados e sua periodicidade de análise
<b>#3</b>	quantidade de conselheiros estão definidos em estatuto social	Aprova as políticas gerais de administração	prazo para encaminhamento de material para deliberação
<b>#4</b>	estão claros os critérios que permitam uma recondução, quando permitido	define a política de remuneração e incentivos da Diretoria Executiva, bem como propõe metas e avalia sua execução.	definição sobre responsabilidades da convocação, prazo, envio de informações e disponibilidade para esclarecimentos.
<b>#5</b>	é realizada a avaliação do conselho	Responsável por aprovar a estrutura organizacional, observando a segregação de funções, e política de gestão de pessoas	Definição das competências do CD
<b>#6</b>	é realizada a avaliação dos conselheiros	responsável pelo monitoramento dos riscos estratégicos, aprovando medidas para mitigação dos mesmos.	Atribuições da presidência do CD e de sua eventual substituição
<b>#7</b>	a avaliação é realizada, além dos próprios membros do conselho, por outras partes interessadas (patrocinadores, diretoria, colaboradores)	aprova e revisa, regularmente, as práticas de governança corporativa da entidade	Medidas a serem tomadas em relação à conflito de interesses
<b>#8</b>	existe avaliação do processo de governança, incluindo, no mínimo, processo de convocação, troca de informações e secretaria de governança.	são discutidos assuntos relacionados a questões socioambientais em suas decisões	remuneração de seus membros
<b>#9</b>	existe programa de integração para os novos conselheiros	responsável pelo acompanhamento do canal de denúncias (ou equivalentes)	definições das atribuições dos comitês de assessoramento vinculados ao Conselho Deliberativo
<b>#10</b>	existe programa de capacitação que envolva os conselheiros, com definição expressa dos assuntos a serem tratados	responsável pela promoção da diversidade de gênero	regras de funcionamento e atas
<b>#11</b>	a remuneração dos conselheiros leva em consideração pesquisa de mercado, e são adequadas ao porte e complexidade da entidade	responsável pela definição do escopo da auditoria interna e externa	proibição da deliberação de assuntos gerais ou extra pauta
<b>#12</b>	existe planejamento sucessório para membros estatutários	responsável pelas diretrizes de relacionamento entre o conselho e demais órgãos de governança	prazo máximo para emissão da ata
<b>#13</b>			Disponibilização e responsabilidades sobre a informação
<b>#14</b>			forma da realização da reunião e local, incluindo permissão de realização de reuniões virtuais
<b>#15</b>			forma de solicitação de informações por conselheiros aos diretores, bem como demais áreas da entidade



	Sobre o Conselho Fiscal e Conselheiros	Responsabilidade do Conselho Fiscal	Regimento interno do Conselho Fiscal
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>10</b>
EFPC 1	5	12	7
EFPC 2	8	16	10
#1	possui uma agenda anual, com definição dos assuntos a serem tratados	emite relatório de manifestação, no mínimo, semestralmente em conformidade com a Res. CGPC nº 13/2004.	definição da periodicidade das reuniões
#2	Caso a EFPC possua Auditoria Interna, Conselho Fiscal e Auditoria Interna realizam reuniões conjuntas para definição de atuação em assuntos específicos	examinar os balancetes mensais e emitir relatório de manifestação sobre as DFs.	definição do prazo para disponibilização do material para análise
#3	o Conselho Fiscal se reúne periodicamente com a presença do Auditor Independente	emite relatório de manifestação sobre os estudos de aderência das premissas atuariais	definição das funções de secretaria de governança necessárias ao adequado ao funcionamento do CF
#4	não há pedidos de informação negados ao Conselho Fiscal nos últimos 2 anos	acompanhamento periódico de planos de ação a fim de corrigir deficiências encontradas.	atribuições do presidente e regras de substituição quando necessária
#5	o Conselho Fiscal é remunerado e sua remuneração é amparada por pesquisas de mercado.	Manifesta-se sobre operações de investimentos realizadas fora do intervalo de referência	regras de funcionamento de pautas e atas
#6	o CF é independente e não se subordina a nenhum outro órgão da EFPC.	Acompanha a adequação da EFPC nos processos de habilitação e certificação de conselheiros.	descrição das competências e responsabilidades do Conselho e Conselheiros
#7	possui Regimento interno	Acompanhamento periódico da execução orçamentária	atribuições do presidente e eventual substituição temporária
#8	o programa de qualificação da EFPC inclui o Conselho Fiscal e possui indicativo de cursos nas áreas jurídica, atuarial, contabilidade, finanças, investimentos, controles internos e administração em geral	Examinar relatórios e processos de Gestão de Riscos	Regras referentes a pautas e atas
#9	processo de avaliação do conselho fiscal e de avaliação da atuação de seus conselheiros	Examinar relatórios e processos de controles internos	regras referentes ao prazo e forma de convocação
#10	disponibilizados profissionais adequados para sanar as dúvidas e esclarecimentos sempre que solicitados.	Acompanhamento das decisões de Conselhos, Comitês e Diretoria.	Que assuntos gerais não devam ser pauta de deliberação
#11		Verificar o Cumprimento das obrigações legais	
#12		Verificar a aderência dos normativos internos às práticas da EFPC.	
#13		Acompanhamento da Execução do Planejamento Estratégico.	
#14		supervisionar a política de remuneração e incentivos da DEX	
#15		supervisionar a seleção de seus principais fornecedores e a execução de seus contratos.	
#16		Supervisão e acompanhamento as metas estipuladas para a DEX	
#17		Acompanhar os relatórios de auditoria	

	Responsabilidade de Aprovação/Execução da Diretoria Executiva	Responsabilidade de Encaminhamento da Diretoria Executiva	Regimento Interno da Diretoria Executiva
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
EFPC 1	9	5	0
EFPC 2	11	5	8
#1	Valida informações cadastrais e de investimentos para efetivar estudos específicos	propõe indicadores de gestão das despesas administrativas	Definição das Competências
#2	responsável pela interlocução das demandas da/para a patrocinadora	Propõe a Política de Investimentos	Papeis e responsabilidade do presidente, e eventual substituição
#3	responsável por informar as partes interessadas das informações sobre investimentos	Aprovar e encaminha para aprovação do Conselho Deliberativo o estudo técnico da adequação das hipóteses atuariais	Periodicidade de Reuniões
#4	planeja e controla o orçamento	Coordena a elaboração do planejamento estratégico, bem como a definição de seu propósito, princípios e valores da EFPC	Regras do processo decisório
#5	responsável por estabelecer normas, processos e procedimentos alinhadas com as diretrizes do Conselho Deliberativo	Promove e coordena a gestão de riscos da EFPC	Regra de funcionamento das reuniões e atas
#6	Avalia o alinhamento de suas decisões frente aos valores e princípios e planejamento da EFPC	Propõe o escopo do trabalho da auditoria externa	aprovado pelo Conselho Deliberativo
#7	Encaminha periodicamente aos demais órgãos da Governança Corporativa da Entidade relatórios gerenciais que demonstrem a situação da entidade em suas diversas dimensões (Planos, Investimentos, Gestão Adm., etc.)		Avaliação do Colegiado e dos Diretores individualmente.
#8	Responsável por estabelecer e implantar programa contínuo de relacionamento e comunicação com os participantes		Definir calendário anual de reuniões, bem como de agenda temática
#9	Responsável por elaborar e implementar políticas de RH e de sucessão de cargos (cargos e responsabilidades; Salários)		Definição da Remuneração dos Diretores e da necessidade de estar alinhada ao mercado.
#10	Definir metas de desempenho do corpo técnico		
#11	Responsável por promover ações relacionadas a sustentabilidade		

	Suporte à Governança		Comitês de Assessoramento
	Atividade de Suporte à Governança	Responsabilidades do Suporte à Governança	Comitês de Assessoramento
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
EFPC 1	4	3	10
EFPC 2	5	5	10
#1	a EFPC possui uma secretaria de governança formalmente estabelecida (ou área da EFPC que exerça tal função)	Apoia os presidentes dos colegiados, bem como dos comitês quanto existirem	A entidade possui comitês de assessoramento aos colegiados
#2	secretaria de governança com previsão em regimento interno e vinculada diretamente ao CD	responsável por verificar as competências dos órgãos, bem como os encaminhamentos necessários para cumprimento das deliberações	existem requisitos técnicos e de experiência prévia para participação nos comitês
#3	Segregação entre área responsável para atendimento do CD e da DEX	realiza o acompanhamento da execução das decisões	o comitê possui coordenação formal
#4	Mecanismo de controle dos assuntos encaminhados ao CD, bem como avaliação formal da adequação da documentação enviada ao CD	responsável por elaborar os termos de posse, assim como juntar documentação necessária para habilitação dos membros do colegiado	está explícito que decisões do comitê não eximem as responsabilidades estatutárias ou legais da alta administração
#5	Nível hierárquico do profissional responsável pelo suporte à governança deve possuir autonomia para poder atuar com objetividade e imparcialidade	controle dos assuntos e agenda dos colegiados aderente aos normativos internos e obrigações legais	A entidade possui comitê de investimentos
#6	As atas permitem o registro da forma de aprovação, e do registro de discordância específica de membro		Os comitês possuem regimento interno próprio
#7	Atas do CD e CF estão disponíveis a todos os participantes		o regimento dos comitês possui regras de: reuniões, composição, subordinação/vinculação.
#8	Disponibiliza a agenda anual das reuniões em área específica do site		os comitês estão adequados ao porte e complexidade, assim como aderentes à legislação vigente
#9			caso os comitês possuam a participação de conselheiros ou diretores, a coordenação deve ser exercida por aquele que possui cargo mais alto na hierarquia da entidade
#10			possuem requisitos de certificação específica (obrigatória para comitês relacionados a investimentos)
#11			o comitê possui processo de avaliação de seu desempenho

	Gestão de Riscos		Processos e Controles	
	Processo de Gestão de Risco	Ações/processos mitigadores de riscos	Processos e Controles	Processos de Investimentos
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
EFPC 1	8	6	4	4
EFPC 2	9	5	6	6
#1	A entidade possui gestão de riscos alinhadas ao seu porte e características específicas	em relação ao desenvolvimento/aquisição de sistemas, existe instrução escrita que trate do processo de implantação e homologação dos mesmos	O processo de tomada de decisões da entidade está definido e divulgado a todas as partes interessadas	possui processo devidamente registrado, inclusive com limites e alçadas definidas
#2	A tolerância ao risco foi definida pelo Conselho Deliberativo	A EFPC possui Política de Segurança da Informação	processos decisórios devidamente estabelecidos, com responsabilidades bem definidas e mecanismos de registro e controle;	definição das responsabilidades das áreas técnicas, de assessoramento e aprovação
#3	A metodologia leva em consideração o impacto e probabilidade de ocorrência de eventos	A EFPC possui Política de Aquisições e Contratações	Manuais e regras operacionais são elaborados por todos os envolvidos no processo e aprovados por instâncias superiores	Controles e Riscos avaliados periodicamente e de maneira segregada da gestão
#4	Existe normativo específico, aprovado por órgão competente, definindo as responsabilidades de cada nível e unidade organizacional	A EFPC possui Plano de Contingência ou de Continuidade de negócios	Decisões são registradas e incorporaram os elementos técnicos que embasaram as discussões	As normas e processos operacionais estão disponíveis a todos os envolvidos nos processos
#5	Existe área específica ou funções, estabelecidos em normativos internos, referentes as responsabilidades e o papel a ser desempenhado pelas áreas/funções responsáveis pela integridade da organização	Elabora e divulga glossário específico sobre gestão de riscos	existe incentivo/análise específica para automação de processos, levando em consideração custo x benefício, objetivos e riscos do processo	Manuais e regras operacionais são elaborados por todos os envolvidos no processo e aprovados por instâncias superiores
#6	o processo de gestão de riscos é acompanhado pela alta administração, sendo tratados eventuais não conformidades ou riscos efetivados que não haviam sido identificados. (Planos de Ação)	A estrutura de decisões e monitoramento, bem como a definição dos limites e alçadas, levam em consideração o nível de tolerância definido pelo CD	Os processos são mapeados (desenhados) observando suas etapas e responsáveis, e atualizados sempre que exista uma eventual alteração seja de processo ou de normativo	Existe segregação de funções e alçadas específicas para as aplicações e resgates
#7	o processo de gestão de riscos é objeto de comunicação com todas as partes interessadas	Os processos levam em consideração a segregação de funções	A EFPC avalia seus processos por meio de indicadores	
#8	riscos que comprometam o atingimento dos objetivos estratégicos da EFPC são identificados e monitorados pela alta administração periodicamente	são identificados os controles e quais riscos os mesmos visam mitigar.	As normas e processos operacionais estão disponíveis a todos os envolvidos nos processos	
#9	O processo de gestão de riscos é constantemente revisado	para a implantação de controles são levados em consideração o custo x benefício do mesmo		
#10	a gestão de riscos leva em consideração fatores internos e externos			

	Compliance		Auditorias	
	Práticas de Compliance adotadas na EFPC.	Instruções inscritas de Compliance, verificação e formalização da EFPC:	Auditoria Independente	Auditoria Interna
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
EFPC 1	3	2	4	1
EFPC 2	7	3	6	7
#1	Conhecimento e divulgação da legislação	processos, produtos e documentos da EFPC são atualizados periodicamente a fim de garantir aderência ao conjunto de regras internas e externas	O CD é o órgão responsável por indicar a contratação ou substituição do auditor independente	Responsabilidades delimitadas em normativos específicos a fim de evitar sobreposição de atividades, principalmente entre auditoria independente/interna, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria (se existir)
#2	Disseminação e apoio ao acultamento de controles internos	A EFPC possui instrução escrita que trata da temporalidade dos documentos, principalmente das obrigações legais.	No processo de contratação são analisados, pelo menos, a: estrutura e governança da firma de auditoria; independência da firma de auditoria, de seus sócios e da equipe que realizará os trabalhos; capacitação e dedicação da equipe designada para os trabalhos; experiência na indústria e segmento; honorários compatíveis com o porte e a complexidade da organização a ser auditada.	Possui área/função equivalente à Auditoria interna que vise monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores
#3	Estrutura normativa sólida e aderente às regras, abrangendo todas as áreas e processos da EFPC	os processos e sistemas permitem rastreabilidade do responsável pela execução	O responsável pelos relatórios de auditoria (independente ou interna) estão presentes nas apresentações ao CD.	Possui área/função equivalente à Auditoria interna que faça exame da integridade, da adequação e da eficiência do sistema de controles internos adotado, enfocando mecanismos de gerenciamento de riscos e Compliance em suas atividades, com destaque para seus aspectos contábeis, financeiros e operacionais
#4	Auxilia com dados e informações no processo de Gestão de Riscos	Análise e monitoramento da execução de contratos com terceiros, principalmente às exigências legais.	evitar que a firma de auditoria preste outros serviços à EFPC, por ela mesma ou empresas do mesmo grupo econômico.	a área responsável pelas funções de Auditoria Interna tem sua independência assegurada, assim como amplo acesso as informações e documentos da EFPC
#5	Auxilia nos processos de Auditoria	Cláusulas contratuais referentes a práticas de prevenção a corrupção e suborno, trabalho escravo/infantil, e ao código de ética da EFPC	a equipe que realiza a auditoria independente é trocada periodicamente	a área responsável pelas funções de Auditoria Interna tem seu ciclo de auditoria definido, e aprovado pelo conselho deliberativo seu projeto de trabalho anual
#6	Realiza a verificação de Conformidade de normas, regras e processos	a EFPC possui comunicação interna efetiva e tempestiva sobre Compliance, direcionado aos interessados, principalmente Conselhos e Comitês.	Auditoria independente para avaliação dos processos internos, principalmente os que podem afetar as Demonstrações Contábeis	a matriz de riscos é utilizada, inclusive, como base para elaboração do plano de trabalho da auditoria interna
#7	Verificar aderência da EFPC a atos legais, normas técnicas, regulamentação ou qualquer documento de referência		As DFs são acompanhadas de parecer conclusivo de auditor independente e de Manifestação do Conselho Fiscal	Relatório de auditoria interna contendo, no mínimo, objetivos, escopo, critérios de análise, consequências e recomendações de melhorias e aprimoramento dos processos
#8	Auxílio no atendimento as demandas dos órgãos reguladores/fiscalizadores			Encaminhar relatório periódico contendo o controle e acompanhamento da implementação das recomendações da área responsável pela auditoria interna

	Instruções escritas de ética, conduta, combate à fraude e lavagem de dinheiro	Código de Conduta ética possui tópico específico que trate:		Capacitação Profissional	Programa de Capacitação		Em relação à Terceirização e Prestadores de Serviço, a EFPC realiza/adota os seguintes processos/procedimentos:	A EFPC possui os seguintes requisitos para elaboração de contratos:
<b>Nota Máx-Quantidade de Perguntas</b>	<b>14</b>	<b>11</b>		<b>10</b>	<b>4</b>		<b>10</b>	<b>12</b>
EFPC 1	7	9		0	0		4	6
EFPC 2	13	11		10	4		8	11
#1	A EFPC possui código de conduta e ética	Conflito de interesses		a EFPC possui um programa de capacitação que inclua todos os órgãos da EFPC, incluindo Conselheiros, Dirigentes, Membros de Comitês, Colaboradores.	previsão orçamentária específica		a escolha dos prestadores de serviço é fundamentada, registrada e aprovada dentro das alçadas existentes	objeto
#2	o Código de Conduta e ética é aplicável a todos os níveis hierárquicos, e abrange todas as relações da EFPC	Informações privilegiadas		o programa de capacitação e atualizado periodicamente	formatos e opções de treinamento		a escolha do prestador de serviço contempla registros formais para verificação das condições técnicas e operacionais para execução dos trabalhos, histórico, controles internos do prestador, conflito de interesses, idoneidade e princípios socioambientais	nível de serviço acordado e forma de verificação (SLA)
#3	É previsto no Código de Conduta e ética a criação de organismo próprio com competência para analisar ações e omissões de todos os colaboradores, diretores e conselheiros e sugerir sanções quando constatados afronta ao referido código	Negociação de contratos;		é avaliado a necessidade dos colaboradores/conselheiros/dirigentes por meio da identificação das necessidades de competências	Cronograma		os serviços prestados por terceiros só iniciam após a formalização contratual	Preço e Condições de pagamento
#4	é atualizado, pelo menos, a cada 2 anos.	Restrições dos profissionais da EFPC em participações comerciais;		existe a indicação de cursos dentro das áreas de necessidades definidos pela EFPC	Referência sobre a pontuação para o programa de certificação e recertificação profissional		a entidade possui processos para monitoramento dos terceirizados, visando coibir descumprimento das leis, normas e políticas, bem como a execução dos serviços contratados	Duração e prazo para renovação
#5	está explícito no código de conduta e ética os comportamentos aceitos e não aceitos	Sigilo de informações;		planejamento/elaboração de planos ou eventos específicos que promovam a capacitação de todos os colaboradores			a EFPC possui avaliação periódica de seus prestadores de serviço, contemplando: a qualidade e aderência aos serviços contratados; identificação de irregularidades ou oportunidades de melhorias; avaliação conclusiva.	penalidades
#6	a elaboração e atualização do referido código, e dos valores da entidade, conta com diversos níveis de colaboradores (conselheiros, dirigentes, empregados)	Recebimento de brindes, doações, presentes ou qualquer tipo de vantagem;		avaliação dos resultados do programa de capacitação			a EFPC possui diretrizes específicas de quais serviços são passíveis de terceirização	condições de rescisão antecipada
#7	é dado conhecimento e aceite formal do conhecimento e concordância ao código de conduta ética aos colaboradores e parceiros de negócios	Exposições em mídias sociais que prejudiquem a reputação da EFPC;		programa de capacitação alinhado as atribuições e responsabilidades de cada unidade organizacional, bem como novas práticas tecnológicas e/ou organizacionais			o cumprimento dos normativos referentes a terceiros é pauta recorrente do Conselho Fiscal e/ou da Auditoria Interna	concordância e aceite ao código de ética da EFPC

#8	A entidade aderiu a algum código de ética de algum organismo da sociedade civil	Uso dos recursos patrimoniais da EFPC em caráter particular;		Deve levar em consideração movimentações internas e sucessão			os parâmetros técnicos para contratação são definidos no início do processo de contratação ou substituição de fornecedor	concordância e aceite a política de anticorrupção
#9	A EFPC possui ouvidoria ou canal de comunicação responsável por organizar e acompanhar o recebimento de solicitações, questionamentos, denúncias e representações de qualquer fonte, garantindo e preservando a confidencialidade da denúncia	Direito à privacidade;		Considera em seu programa necessidades internas decorrentes de políticas, em especial questões relacionadas a integridade			é observado a segregação de funções entre o demandante do serviço e do contratante	concordância e aceite a política de prevenção a lavagem de dinheiro
#10	A EFPC possui rotinas e procedimentos específicos que visam identificar, avaliar e monitorar situações suspeitas de fraudes	Nepotismo;		Considera em seu programa necessidades decorrentes do processo de certificação e recertificação profissional			no processo de contratação são considerados informações públicas, identificação de pessoa exposta politicamente, histórico comercial	questões relacionadas a privacidade das informações tratadas, quando for o caso
#11	A EFPC possui rotinas e procedimentos específicos que visam identificar, avaliar e monitorar situações suspeitas de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo	Exploração do trabalho adulto e infantil;						contratos de gestão de investimentos contêm o mandato dos gestores externos.
#12	a EFPC possui política específica de prevenção à Fraude							Contratos de gestão de investimento contêm metas explícitas e quantificáveis a qualquer momento
#13	a EFPC possui política específica de prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo							
#14	O responsável pelas ações de cumprimento das políticas de prevenção a fraude, lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo possui autonomia e responde diretamente ao órgão máximo da organização							

