

Por Bruna Chieco

Os Conselhos Deliberativos das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) se deparam constantemente com desafios e grandes responsabilidades. Entre eles estão o conhecimento de seus papéis e funcionamento dentro do contexto de expansão, fomento e governança ágil.

Entender mudanças nos ambientes de negócios e melhorar o processo de tomada de decisão também faz parte das atribuições dos conselheiros. Para discutir o tema, o 44º Congresso Brasileiro de Previdência Privada (CBPP) levou especialistas para participar da Plenária “Nova Forma de Pensar Governança” no segundo dia de evento.

“Nesse mundo de inovação e disruptura, tecnologia e mudanças que geram tumulto no ambiente de negócios, os conselhos fazem todo sentido, mas o problema é a entrega”, disse Elismar Alvares, Coordenadora do Programa de Desenvolvimento de Conselheiros da FDC.

A entrega de valor é primordial e faz parte do papel principal dos conselheiros, disse ela. “Os conselhos não nascem prontos, precisam construir uma curva de aprendizagem e é uma jornada”.

Alexandre Di Miceli, Expert em Governança, sócio-fundador da Virtuos Consultoria e membro do IBGC, concordou que os conselhos devem ser os guardiões dos valores das organizações, mas ainda há um descompasso sobre o que é essencial para se criar valor.

“Há uma crise existencial em relação à utilidade dos conselhos. Hoje ainda se vê uma mentalidade de planejar e controlar”, destacou Miceli. “Na prática, o real valor agregado tem sido cada vez mais questionado”.

**Papel do conselho** - Alvares ressaltou que o conselho é um agente eleito pelos acionistas, guardião dos valores, da reputação, e responsável pelos resultados tangíveis e intangíveis das empresas.

“Não falamos em entrega de resultado só para acionistas e entrega de valor aos controladores. Isso precisa ser estendido a toda a sociedade”, destacou, enfatizando ainda a necessidade de se ter uma comunicação consistente e coerente.

Além disso, as decisões de impacto da empresa passam pelo conselho, que deve ser empoderado. “É preciso haver liberdade de expressar opiniões e dar respostas em prol do negócio”, disse Alvares.

“O que há de mais moderno é o uso do contraditório, é polemizar, discutir, trocar ideias. Ninguém vem orientado com a sua decisão, ela está submetida ao olhar e à interação com vários conselheiros”, reiterou.

**Fator Humano** - Miceli fez uma reflexão sobre em que medida o valor de uma organização e sua sustentabilidade depende de elementos como:

- Um propósito claro e vivenciado no dia a dia
- Sólidos valores
- Cultura ética com pleno alinhamento ao que é declarado e praticado
- Liderança em todos os níveis
- Elevada segurança psicológica em todas as equipes
- Felicidade, autorrealização e saúde mental
- Elevada confiança

- Diversidade, inclusão e pertencimento
- Plena utilização da inteligência coletiva de todos
- Cultura de incentivo à experimentação e inovação

“Na prática, o real valor agregado às empresas tem sido cada vez mais questionado”, disse o especialista. “Como os conselhos podem agregar valor no atual cenário?”, provocou ele, dando alguns insights sobre como isso pode ocorrer:

- Reformular a pauta, dedicando mais tempo para futuro, ao fator humano, e menos para questões contratuais burocráticas e números frios;
- Criar indicadores sobre aspectos culturais intangíveis;
- Dar o exemplo: o conselho precisa ter a cultura que quer ver na organização;
- Selecionar e substituir executivos em função de como incorporam valores e cultura desejada;
- Ter um sistema de remuneração que seja parte da solução, e não do problema.

Para Elismar Alvares, a remuneração de conselheiros não pode ocorrer apenas por reunião, pois grande parte do trabalho é feita fora das reuniões. “Os conselheiros devem manter o comprometimento com a empresa enquanto durar o mandato”, disse.

“Isso exige uma mudança de modelo mental da maioria dos atuais dirigentes, pois para a maioria dos conselheiros, ter maior profundidade a temas ligados ao fator humano quer dizer sair da zona de conforto”, pontuou Miceli.

Ficar obcecado com o resultado e não olhar a base impede a criação de valor, reiterou ele. “O valor é criado fundamentalmente a partir dos elementos culturais associados ao fator humano. Os conselhos têm o grande papel de ser a consciência da organização. Tudo começa com uma aspiração nobre”.

**Diversidade e inclusão** - “Se queremos um mundo inclusivo para melhorar a sociedade, temos que militar e trabalhar em função da inclusão”, disse Elismar Alvares. Nos conselhos de administração, além da diversidade ser um apelo social, é também uma necessidade, ela pontuou.

“A diversidade constrói melhores decisões. Pontos de vista de vários lugares constróem decisões”, a especialista complementou.

Margaret Groff, Conselheira e fundadora do MEX Brasil e mentora do GWNET, também abordou a importância de levar diversidade e inclusão para dentro da governança e gestão das EFPCs. Ela contou um pouco sobre sua carreira e as dificuldades que enfrentou pela falta de oportunidade para as mulheres.

“Trabalhei 10 anos em Diretoria Técnica e gostava bastante, mas em um certo momento vi que a dificuldade em alavancar minha carreira era muito grande, porque sempre optavam por engenheiros homens”. A palestrante ressaltou que esse é um tema de muita importância na governança tanto por conta dos três pilares ambiental, social e governança (ASG), que são fundamentais tanto para a gestão, desenvolvimento e avanço da sociedade, como por conta da demanda da legislação, que também impacta as empresas e investimentos.

Segundo ela, as empresas devem capacitar seus colaboradores e ter mecanismos para combater crimes como violência e assédio, além de proporcionar igualdade de oportunidade e igualdade salarial.

Groff listou ainda alguns pontos em que as organizações podem impulsionar a igualdade:

- Incentivar a diversidade com foco na equidade de gênero;
- Maior flexibilidade na liderança;
- Maior transparência e estímulo ao bem estar;

- Oferecer flexibilidade na jornada de trabalho, híbrida ou flexível.

O quarto ponto vem mostrando avanços nos últimos anos em relação ao número de mulheres presentes como líderes das instituições. Em 2019, as lideranças eram compostas por 15% de mulheres e, após o trabalho híbrido impulsionado pela pandemia, essa porcentagem passou para 28%.

“Há uma discussão sobre a continuidade do trabalho híbrido, mas ele é fundamental. A flexibilidade no trabalho é uma pauta importante que precisa ser discutida, levada e monitorada pelo conselho de administração”, ressaltou.

Por fim, a especialista destacou que promover a equidade e a diversidade traz diversos benefícios para as organizações, pois além de ser uma questão de direitos humanos das mulheres, promove o aumento do número de talentos, melhora os resultados sociais e ainda proporciona maiores taxas de crescimento econômico e maior estabilidade macroeconômica.

O 44º CBPP é uma realização da Abrapp, UniAbrapp, Sindapp, ICSS e Conecta. Patrocínio Diamante: Asa Investments; BB Asset; BNP Paribas Aset Management; Itajubá Investimentos; Sinqia. Patrocínio Ouro: Aon; Bradesco; BV Asset; Galapagos Capital; Genial Investimentos; Itaú; MAG; Safra; Santander Asset Management; Spectra Investments; SulAmérica Investimentos; XP. Patrocínio Prata: Aditus; Alaska; Anbima; Principal Claritas; Constância Investimentos; Maps + Data A; GTIS Partners; Hashdex; JP.Morgan Asset Management; NAVI; Neo; PFM Consultoria e Sistemas; Trígono Capital; Velt Partners; Vinci Partners. Patrocínio Bronze: Apoena; BlackRock; Capitânia Investimentos; Carbyne Investimentos; Fator; Fram Capital; Franklin Templeton; Hectare Capital; HMC Capital; Inter; Investira; Mapfre Investimentos; Market Axess; Marsche; Mercer; Mestra Informática; Mirae Asset; Polo Capital Management; PRP Soluções Contábeis; RJI Investimentos; Schrodgers; Teva Indices; Trust Solutions; uFund.

**Fonte:** [Abrapp em Foco](#), em 19.10.2023.