

Por Bruna Chieco



Em um segmento com mais de 240 entidades que fazem a gestão de R\$ 1,3 trilhão em ativos, conselheiros se tornam responsáveis pela tomada das decisões mais importantes de forma a garantir a segurança da estruturação da poupança previdenciária de milhões de pessoas. Para tratar deste tema, o ICSS realizou o webinar “Governança e a Evolução dos Conselhos”, nesta quarta-feira, 7 de fevereiro.

O encontro contou com especialistas para discutir o grau de maturidade dos conselhos nos processos de governança dentro das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), com especial ênfase no envolvimento transversal em temas como capacitação, qualificação, certificação e conduta ética.

“Conselheiros e dirigentes são responsáveis fiduciários pela formação de poupança de quase 3 milhões de participantes ativos e 5 milhões de dependentes e assistidos no nosso sistema. É uma grande massa de pessoas que confia a este sistema toda uma estruturação de uma poupança ao longo de anos”, disse o Presidente do ICSS e Coordenador da Comissão de Ética do instituto, Guilherme Velloso, na abertura do webinar.

“Nosso segmento tem um futuro bastante promissor, muitos mercados a serem conquistados e uma regulação que caminha em direção ao crescimento, e com produtos adequados para crescer”, disse Velloso. “Para conquistar todos esses mercados, as EFPC devem ter visibilidade e confiança de todos os nichos a partir da credibilidade”.

Assim, profissionalismo, competência técnica, consciência da responsabilidade fiduciária, e conduta sólida e transparente são essenciais e devem orientar o comportamento ético de todos os membros da estrutura de governança de uma entidade, pontuou.

“Os conselhos devem ser capazes de internalizar na estrutura das entidades e perante seus clientes o propósito e valores das entidades, transmitindo sua capacidade técnica, fazendo uma gestão estratégica baseada em monitoramento de riscos, controles internos, transparências, separando o papel do conselho e da direção, agindo de forma independente”, acrescentou Velloso.

Para que esses requisitos sejam cumpridos, é preciso olhar a evolução da governança das fundações, conforme proposto por Fábio Henrique de Sousa Coelho, membro da Comissão de Ética do ICSS, que moderou a discussão e destacou o conceito mais basilar de governança corporativa: a maneira como as decisões são tomadas dentro das instituições.

“Muitas fundações estabeleceram comitês de investimentos, de riscos, entre outros. A palavra profissionalização é o ponto de partida para avaliar outros avanços e melhorias do setor”, disse.

O desafio inicial é identificar se o conselheiro, que dentro das entidades é indicado pelo patrocinador ou instituidor, ou eleito pelos participantes, está profissionalmente preparado para assumir este posto. “Há uma mudança de mentalidade que um gestor deve ter ao assumir a posição de um conselheiro”, pontuou Coelho.

Habilidades de um conselheiro - Cristina Pereira, Sócia da ACE Governance, Conselheira, Investidora-anjo e Mentora, destacou quais são as habilidades que devem ser colocadas em prática a partir deste papel de conselheiro.

“Um conselho tem papel de ser guardião do propósito, valores e do próprio sistema de governança de uma instituição”, disse. “Além disso, também deve definir a estratégia da organização, acompanhando ainda a execução com riscos controlados de forma correta”.

O que o diferencia de um diretor, por sua vez, ela explicou, é que este está mais voltado para o curto prazo, enquanto cabe ao conselho sempre olhar para um prazo mais longo, o que garante o bom funcionamento de uma organização.

Além disso, os canais de comunicação entre conselho, diretoria e stakeholders devem ser estabelecidos, e o conselho também tem o papel de assegurar isso. “O conselho confia, mas ele também tem que questionar, investigar e entender se as coisas estão acontecendo conforme programado”, destacou Pereira. “O conselho também deve focar em entender os temas pertinentes às organizações”.

Adriana de Carvalho Vieira, Secretária Executiva do Colégio de Coordenadores de Governança e Risco da Abrapp, destacou que como a composição dos conselhos vem da indicação de representantes da empresa patrocinadora e a partir da eleição dos participantes, de maneira geral, há desafios e maior necessidade de profissionalização dentro das entidades para estes cargos.

“Muitas vezes o profissional não conhece os desafios a serem enfrentados em uma EFPC”, disse. Ela enfatizou a necessidade de capacitação desses profissionais e a demanda para mitigar riscos de ter um conselheiro despreparado no início do mandato.

Segundo ela, a escolha de um conselheiro deveria ser melhor planejada a partir dos seguintes passos:

- Desenvolver e aprovar uma política de sucessão, que possibilite a fundação inicie esse processo com bastante antecedência;
- Descrever as características desejadas para um conselheiro;
- Estabelecer parâmetros que vão balizar esse processo de indicação e processo eleitoral de um membro do conselho;
- Traçar uma política de capacitação e qualificação para que conselheiros entrem em contato de forma didática com o tema e possam tirar dúvidas;
- Ter um Presidente de Conselho que exerça a coordenação desses trabalhos.

Segundo ela, algumas fundações têm implementado programas de capacitação para interessados em serem conselheiros, preparando os profissionais para esta tarefa, mas este tema deve ser levado para discussão dentro do patrocinador. “É preciso conversar com os patrocinadores e mostrar a importância de fazer esse trabalho”, disse Vieira.

Competências - Algumas competências específicas também devem ser observadas no momento de escolha de um conselheiro, pontuou Vieira, como aprovação de política de investimentos, gestão de passivos, etc, são pontos de conhecimento obrigatório dentro de um conselho, além de questões como desafios de gestão, por exemplo, riscos cibernéticos, de passivo, além de outros que devem ser olhados, lembrando que a Previc adota a supervisão baseada em risco.

Para Vieira, a gestão baseada em risco é um pressuposto de regularidade da atuação do conselheiro. “Esse tema precisa ir de tema cotidiano ao conselho”, disse, reiterando que o conselheiro deve pensar também em fomento, que é um dos principais desafios do segmento.

“Precisamos discutir incentivos para o fomento, tema estratégico que deve se configurar como pauta obrigatória”, continuou, citando a importância de debater dentro dos colegiados as oportunidades de buscar novos instituidores, patrocinadores, criar planos, entre outras ações que visem o crescimento do segmento.

Formação de conselheiros - Ter diretrizes de qual perfil de profissional que se busca em um conselheiro importante, e por mais que a confiança seja essencial, é preciso ampliar essa busca para garantir que as expertises e conhecimentos adequados sejam contemplados.

Por isso, Cristiana Pereira destaca a necessidade de delinear quais são os temas e questões técnicas essenciais que o conselheiro precisa entender, como seguridade, investimentos,

demonstrativo financeiros, etc., bem como o perfil comportamental, como escuta ativa e empatia. “O conselho é um colegiado. Ninguém toma uma decisão sozinho”, reitera.

Além disso, ela acredita ser importante avaliar o conselho do ponto de vista procedimental e também comportamental, destacando, inclusive, se as discussões estão sendo frutíferas e se as estratégias estão sendo implementadas. “Diversidade é outro ponto que é essencial para que o conselho consiga se comunicar com a diversidade de seu próprio público”, pontuou.

Independência - Ainda que, em um conceito amplo, todo conselheiro deveria ser independente, atuando de modo técnico, íntegro e autônomo, há uma preocupação com conflito de interesse que traz à tona a discussão sobre a figura de um conselheiro totalmente independente, que não esteja no dia a dia das entidades e não representam o patrocinador ou do participante.

Para Adriana Vieira, cabe a todos os conselheiros ter a independência de tomar a decisão alinhada com os objetivos do plano e com a sustentabilidade do contrato previdenciário”, disse, destacando que o conflito é inerente quando se trata de representatividade de patrocinadores e instituidores versus a de participantes.

Ela se colocou favorável à figura do conselheiro independente por acreditar que são profissionais que conseguem se descolar de interesses imediatos, com capacidade técnica e expertise para discutir o tema de forma didática, construindo saídas. “Ele tem a condição de se afastar de discussões que evoluem para questões políticas, de relacionamento, questões históricas, etc.”. Outro passo também é criar a política de remuneração, o que demonstra mais ainda uma valorização profissional.

Secretaria de Governança - Dentro de tantas atribuições, os conselhos ainda têm mais um desafio: tempo para tratar de todos os temas importantes. Isso demanda organização e estrutura, surgindo assim a figura da Secretaria de Governança para que os temas sejam encaminhados.

“Esse profissional deve ajudar o presidente do conselho também a fazer o processo de avaliação e o que está acontecendo em termos de governança no setor”, pontuou Cristiana Pereira. “Tem também o papel de comunicação. Não adianta o conselho tomar decisões e elas não chegarem a todas as partes”.

Adriana Vieira disse que esse tema tem sido disseminado entre as fundações no sentido de garantir orçamento para que se possa formar essa figura, além de ter sistemas para que as informações e decisões fluam. “Temos uma dispersão de informações, o que traz insegurança para gestor e incompreensão de diretrizes dada pelos conselhos com relação ao operacional”, disse.

“Tenho estimulado o desenvolvimento e ajuda na implementação desta área”, disse, pontuando que a partir da Secretaria de Governança é possível garantir uma decisão mais qualificada. “É essa organização que torna o processo fluido”.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 07.02.2024.