Os recentes episódios de fraudes no mercado financeiro brasileiro reacenderam um sentimento que sempre surge nesses momentos: o medo. Medo de perder patrimônio, medo de confiar, medo de que as instituições não sejam aquilo que aparentam ser. E esse sentimento, embora compreensível, precisa ser tratado com maturidade e, sobretudo, com um olhar mais profundo sobre governança corporativa.

Sem mencionar nomes – porque o ponto aqui não é personalizar erros, mas extrair lições – vale lembrar um caso emblemático: o de um executivo de alto escalão, com mais de dez anos de carreira em uma grande instituição financeira, que acabou sendo processado por realizar negócios pelo próprio banco com uma empresa da qual era sócio. Um conflito de interesses clássico, conhecido, amplamente debatido nos manuais e ainda assim praticado. Casos assim mostram que tempo de casa, cargo ou reputação individual não substituem controles, cultura e governança efetiva.

É exatamente nesse ponto que entram os pilares universais da boa governança corporativa: equidade, transparência, prestação de contas (accountability) e responsabilidade institucional. Governança não é um “apêndice jurídico”, tampouco um simples checklist de compliance para satisfazer reguladores. Trata-se de um sistema vivo, que orienta decisões, molda comportamentos e alinha incentivos – sobretudo nos momentos em que não há holofotes, quando as escolhas são feitas longe do escrutínio público.

Muitas vezes “grandes placas”, marcas conhecidas ou nomes historicamente respeitados não são, por si só, garantia de segurança. A verdadeira solidez institucional não está no tamanho, no marketing ou na tradição, mas na consistência das práticas, na qualidade dos controles, na independência das decisões e na integridade cotidiana de quem exerce poder dentro das organizações.

Nos fundos de pensão (Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC), esse tema ganha uma dimensão ainda mais profunda. A relação das pessoas com essas instituições não é episódica; é uma relação de vida. São 30, 40 anos de aportes mensais, com a expectativa legítima de que, no futuro, o patrimônio constituído ao longo de anos, com muito esforço e sacrifício, se transforme em uma renda estável, previsível e capaz de garantir qualidade de vida.

E aqui é fundamental destacar um ponto que merece ser dito com todas as letras: nenhum fundo de pensão possuía ativos das instituições financeiras recentemente colocadas sob intervenção do Banco Central. Esse fato, por si só, reafirma a robustez da governança, dos critérios técnicos de investimento e do rigor no controle de riscos adotados por essas organizações.

Há fundos de pensão que, há décadas, cumprem de maneira exemplar o seu papel fiduciário: investem com segurança, buscam retornos consistentes de longo prazo, sempre com critérios técnicos rigorosos, forte disciplina de risco e foco absoluto na preservação do patrimônio dos participantes dos planos de previdência administrados. O resultado disso são benefícios concretos de mais de R$ 10 bilhões por mês para milhares de pessoas que confiam nessas instituições como garantia de um ambiente seguro para construir o seu futuro.

Mas é preciso ir além do discurso. Não basta ter códigos de ética e de conduta bem escritos. Eles são essenciais, mas insuficientes se não estiverem refletidos nas ações reais. Como dizia um antigo chefe meu, em uma frase simples e poderosa:

“Não basta ser, tem que parecer.”

Na prática, quando se é ético e probo de forma consistente, isso transparece. A cultura se fortalece, a reputação se consolida e, naturalmente, agentes com intenções, no mínimo duvidosas, se

afastam. O oposto também é verdadeiro: incoerência entre discurso e prática abre espaço para riscos reputacionais – e, em alguns casos, a prejuízos irreversíveis.

A credibilidade dos fundos de pensão é um ativo inestimável. E como todo ativo valioso, precisa ser protegido. Isso passa, necessariamente, por uma governança sólida e em constante evolução. Gestores, conselheiros e demais stakeholders devem buscar as melhores práticas de governança corporativa, incluindo:

- Elevação contínua do nível de qualificação dos dirigentes;
- Busca pela integralidade de membros certificados, algo que algumas entidades já alcançaram;
- Certificações reconhecidas, como ICSS, IBGC, Anbima, entre outras;
- Estruturas de decisão claras, segregação de funções e controles independentes, considerando o porte e a complexidade da instituição.

Outro pilar fundamental é a transparência. Informar não apenas os participantes, mas a sociedade como um todo, sobre as atividades da instituição. Já existem fundos de pensão que divulgam, em seus sites abertos, o detalhamento completo da carteira de investimentos – uma prática raríssima não só no segmento previdenciário, mas no mercado financeiro em geral. Isso não é exposição excessiva; é maturidade institucional.

Por fim, cabe também uma reflexão importante sobre o papel dos profissionais e das instituições que oferecem plataformas e produtos de investimento. A curadoria responsável é indispensável. Não se pode submeter clientes a estruturas frágeis, a gestões temerárias, excessiva concentração ou a riscos incompatíveis com seus objetivos de longo prazo. Prudência não é mero conservadorismo; é responsabilidade fiduciária.

Gerir recursos de terceiros – especialmente recursos previdenciários – exige consciência plena do impacto das decisões tomadas hoje sobre a vida das pessoas amanhã. O objetivo final é claro: gerar retorno consistente no longo prazo, com o menor nível de risco possível e a premissa fundamental de preservação do patrimônio construído por anos, garantindo segurança financeira e seguindo as melhores práticas de governança corporativa, buscando sempre o seu aperfeiçoamento.

Em tempos de incerteza, a resposta não está no medo, mas no fortalecimento das instituições. E isso se faz com governança de verdade, ética praticada no dia a dia, transparência como maturidade institucional e compromisso inegociável com o futuro das pessoas.

***Cleber Nicolav** é Diretor Superintendente AETQ da Inovar Previdência e Diretor Executivo do ICSS

Fonte: Abrapp em Foco, em 30.01.2026.