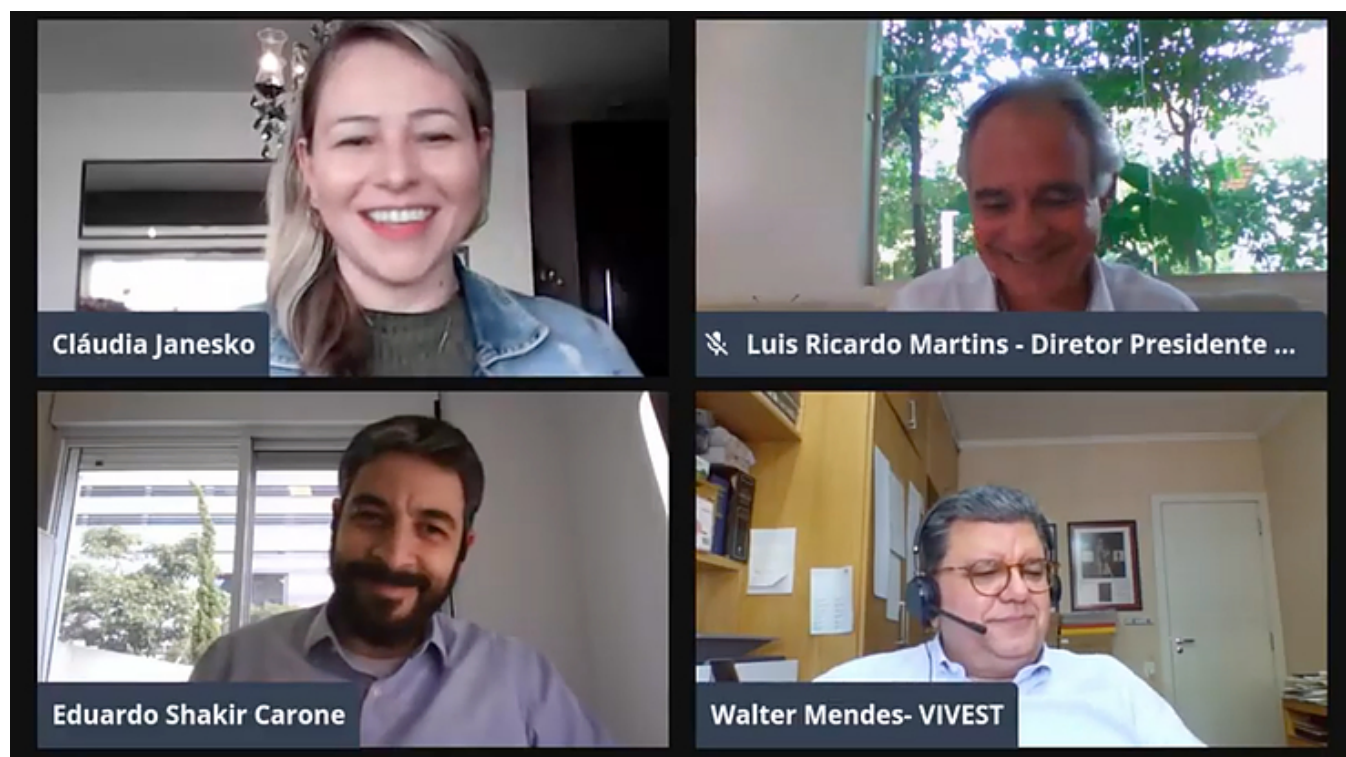




Como o fator humano e a tecnologia catalisam a boa governança foi o tema discutido em live realizada pela Conecta junto à Atlas Governance e à Vivest na última quinta-feira, 13 de agosto. Claudia Janesko, Superintendente Executiva da Conecta, mediou a discussão ressaltando a importância desses três pilares em uma visão estratégica de negócios. Estiveram presentes também Luís Ricardo Marcondes Martins, Diretor Presidente da Conecta e da Abrapp; Eduardo Shakir Carone, Fundador e CEO da Atlas Governance; e Walter Mendes, Presidente da Vivest.

"A Conecta atua em trazer soluções compartilhadas e desonerar as associadas. Nosso trabalho é ouvir as necessidades das associadas e viabilizar soluções coletivas", disse Luís Ricardo durante a live. Segundo ele, para falar de governança é preciso falar sobre a evolução do sistema de previdência complementar. "A gente teve um esgotamento da relação tradicional de empregado-empregador, e precisamos revisitar nossos conceitos. Quando temos uma missão traçada em um segmento, com uma associação representando-o, precisamos aumentar nossa linha de atuação. E para ampliar e se reinventar, criar uma nova organização com o uso intensivo de tecnologia a mudança de mindset é fundamental", ressaltou.

Governança – Entrando no âmbito da governança, Eduardo Carone contou que teve experiência como gestor, quando parte do processo consistia em desenvolver o ambiente de governança das companhias. "Peguei um pouco dessa experiência que passei em 23 Conselhos de Administração e transformei isso num software, que é o Atlas Governance, que em 4 anos galgou liderança no Brasil e iniciou operações em outros países".

Para ele, todas as formas organizadas de junção de recursos humanos e financeiros precisam de governança. "Em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), via de regra, há uma tríade de governança que passa por Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. É comum também ter uma série de comitês", destacou. Ele enfatiza que, dentro dessa estrutura, é o Conselho Deliberativo que atende aos stakeholders, como colaboradores e gestores, governo, auditores, prestadores de serviço e, naturalmente, a patrocinadora. "Historicamente, os Conselhos de Administração das empresas tinham tendência a atender quem elegeu seus membros, e hoje a grande discussão é: qual é a amplitude de stakeholders que um Conselho deve atender?", questionou.

A boa governança do Conselho deve atender aos interesses da entidade como um todo, diz Walter Mendes. "A entidade, por sua vez, deve atender aos interesses dos stakeholders. Um membro de Conselho, seja da empresa ou da fundação, responde com seu CPF pelas suas atitudes, e deve zelar pelo interesse da empresa ou da entidade. Agora, a EFPC em si deve atender aos interesses de todos os stakeholders - participante, patrocinadora, entidades fiscalizadoras e da sociedade - com responsabilidade social e ambiental", complementou.

Obrigações x Estratégia - Eduardo Carone reiterou que as EFPC trabalham, dentro de sua estrutura, com muitas pautas obrigatórias a serem deliberadas dentro de seus conselhos. "É preciso partir do ponto que estamos hoje, para uma visão estratégica, refletindo que tipo de valor, de fato, um Conselho pode trazer para entidade, organização e stakeholders", disse. Para ele, o diferencial competitivo das EFPC do ponto de vista de governança é planejar o futuro.

Luís Ricardo destacou que o desafio do segmento de previdência complementar é gerir o estoque, mas além disso, incrementar e gerir o fluxo. "O estoque de recursos do sistema é de um perfil de trabalhador diferente, enquanto o fluxo é voltado a um novo trabalhador, o prestador de serviço. Para esse novo momento, é preciso o envolvimento da liderança e de tecnologia, com uma nova visão para sair da caixa. Assim, surgem novos produtos, novas ferramentas e novas marcas".

Walter Mendes complementou dizendo que o grande esforço que as entidades devem fazer, e que a Diretoria da Vivest faz, é puxar o Conselho para pensar mais na estratégia futura, pois obrigações realmente demandam muito tempo, e levam os conselheiros a pensarem muito no curto prazo. "A EFPC tem o DNA do longo prazo, e para isso precisamos de uma forma de organizar essa discussão. O planejamento estratégico é o grande instrumento". Ele citou que o planejamento estratégico da Vivest é o guia do trabalho da entidade e passa pela aprovação do Conselho Deliberativo. "Essa é uma forma de engajar os conselheiros sobre o futuro, não somente focando nas obrigações e, assim, trabalhar esse equilíbrio".

O Fator Humano - "Governança é feita por gente, e quando temos pessoas com visão de longo prazo à frente dos processos de governança, o complemento para o fator de sucesso é uma boa dinâmica", disse Eduardo Carone. Segundo ele, quando as pessoas estão pensando a governança, as pautas e os temas estão baseados no fator humano. "A principal persona é o presidente do Conselho. Existe uma orquestra tocando em volta do Conselho, e o maestro é presidente que, em tendo essa visão, consegue, de fato, levar o foco para o futuro", destacou. Carone enfatizou que um bom presidente conduz à definição de propósitos e valores do colegiado, a quem o Conselho responde, o calendário de pautas, orçamento, entre outros pontos.

Luís Ricardo citou o profissionalismo e a capacitação do conselheiro no sistema de previdência complementar, que se intensificou nos últimos anos. "O rigor do profissionalismo é tão grande que existe, nesse ambiente, uma pressão da coletividade para que se mantenha um padrão alto de discussão. Isso acaba sendo natural do colegiado", disse. Walter Mendes destacou ainda que há aprimoramentos a serem feitos. "A Vivest tem uma gestão profissionalizada há cerca de 20 anos, com uma equipe capacitada, mas mesmo assim é preciso investir em tecnologia, automatizar processos e nos atualizarmos com todos os avanços que estão acontecendo no meio econômico e corporativo do país, e estamos fazendo esse esforço", disse.

Dinâmica - Os aspectos relevantes de uma dinâmica de Conselho, segundo Eduardo Carone, passam por pessoas, informações, relações e processos. "Contrariedade é importante, desde que haja respeito e o foco na deliberação e não em opinião. Temos também que lidar com informações, quem as fornece, e quando". Luís Ricardo reiterou que em uma EFPC, uma prática que funciona bem é a de reunião preparatória, tirando dúvidas dos conselheiros para que eles cheguem mais preparados nas reuniões.

Walter Mendes disse, contudo, que nem sempre há homogeneidade em termos de experiência dentro de um Conselho, e a dedicação dos membros também não é sempre mesma. "Quando há uma diferença grande na informação que as pessoas têm e no tempo de dedicação, isso atrapalha a dinâmica. A Previc teve a iniciativa de criar Comitês de Auditoria dentro das entidades, e na

minha visão deveríamos ter mais comitês por assuntos, incluindo membros do conselho e profissionais contratados, técnicos de cada assunto, para auxiliar no debate dos temas com profundidade".

Tecnologia – Os pontos mais relevantes para um processo de governança incluem a informação, que deve ser sempre disponível, e a preparação das reuniões, que pode gerar oportunidade de um melhor aproveitamento do tempo dos conselheiros por meio de um portal digital de governança, como o Atlas Governance. A segurança e indexação da informação, e o follow up são outros pontos facilitados por um portal de governança. "Com o fator humano e tecnologia como base, o que se busca é uma governança eficaz", complementou Eduardo Carone.

Case Vivest – Durante a live, Walter Mendes contou sobre o processo de [reposicionamento de marca](#), que iniciou em um planejamento estratégico da entidade e foi rediscutido em 2020. "Uma das nossas metas é que o número de patrocinadores e participantes aumente, além do número de usuários dos nossos planos de saúde. Temos vantagens e características que nos colocam em posição vantajosa interessante como um player de consolidação do setor, seja pelas exigências por maior sofisticação de investimento, seja pela regulamentação, transparência e governança, o que requer investimento em tecnologia em pessoal", disse.

Com R\$ 32 bilhões de patrimônio, o custo administrativo da Vivest é um dos mais baixos do segmento. A entidade multipatrocinada não possui patrocinadoras predominantes, e na área de saúde, por sua vez, há grande solidez. "Essa é uma área que exige controle e atenção. Isso nos dá característica de consolidadores, e é nossa obrigação nos colocarmos nesse mercado para oferecer essa possibilidade a outras entidades", complementou. Há um ano, a Vivest lançou seu plano família, o Familinvest, em parceria com a Abrapp e que possui R\$ 5 milhões de patrimônio. A entidade também está em andamento com a criação de um plano instituído por uma associação, o que mais é um caminho de crescimento do segmento.

Planos Família – Ainda falando em disrupção e comunicação, o segmento, mais uma vez, está aproveitando a janela de oportunidades da reforma da previdência e da pandemia para aumentar a oferta de proteção social. Luís Ricardo ressaltou, assim, o crescimento dos planos família. "A gente incentiva a criação desses planos. Hoje, o segmento tem em funcionamento 20 planos família, com 27 mil participantes e R\$ 206 milhões em patrimônio. Nossa projeção para 2022 é de 120 planos lançados, alcançando 500 mil pessoas e R\$ 2 bilhões em reservas". Os dados são suportados por [pesquisa realizada pela Abrapp com suas associadas](#).

Fonte: Abrapp em Foco, em 14.08.2020