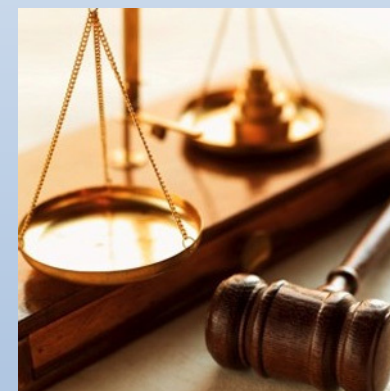


# Ética na Governança Corporativa em Entidades Fechadas de Previdência Complementar

Tatiana Regiani

*Mestre em Competitividade pela FGV/EAESP, advogada, consultora e CEO da Tregi Governança e Integridade*



Novembro/2019

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNOPUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# MOTIVAÇÃO

- Envolvimento pessoal mais de 20 anos Governança Corporativa e Ética
  - 1º. Jurídico societário
  - 2º. Executiva de Governança empresas privadas
  - 3º. Últimos 6 anos **Fundos de Pensão** e Conselheira de Administração e Fiscal
- Diferencial da atuação: acesso à empresa/pessoas/informações.
- Indignação: comportamento não ético e impunidade
- Tema oportuno e atual: credibilidade questionada e impactos negativos
- Base: Pesquisa Mestrado Conclusão em 2018. Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes – Pós-Doutorado, Harvard University.

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNOPUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMARÁ DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL



PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# FUNDOS DE PENSÃO

Importância das EFPC para a economia brasileira:

- 295 fundos de pensão no Brasil
- 1.111 planos de benefícios
- R\$ 947 bilhões sob sua gestão, ou seja, 13,9% do produto interno bruto (PIB)
- Escândalos e corrupção (CPI dos Fundos de Pensão, Lava Jato)
- Investidores institucionais ativistas

Fonte: Relatório de Estabilidade da Previdência Complementar, divulgado pela PREVIC, 2019. Dados referentes até o terceiro trimestre de 2019

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# OBJETIVO DE PESQUISA

- Verificar existência de uma Cultura de Ética nos Fundos de Pensão brasileiros, **sob a perspectiva interna (seus funcionários).**

Pesquisa  
inédita

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
**1960**

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# METODOLOGIA

## Definição do universo de pesquisa:

- EFPC (Entidades Fechadas de Previdência Complementar)
- Consolidado estatístico – ABRAPP (Total de 259 EFPC)
- 10 das 50 maiores\* = **R\$ 400 bi em investimentos sob gestão = 51% do total**
- Equivalência entre EFPC ligadas ao governo (5) e EFPC privadas (5)
  - Escolha das 10 definida a partir da manutenção da equivalência

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNOPUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

## XVIII. CLASSIFICAÇÃO DAS EFPCs

EFPC	INVESTIMENTO (R\$ mil)	CLASSIFICAÇÃO PARTIC. ATIVOS+ASSISTIDOS	PARTIC. <sup>1</sup> ATIVOS	DEPENDENTES <sup>1</sup>	ASSISTIDOS <sup>1</sup>	
1	PREVI <sup>2</sup>	177.134.325	1	100.485	248.993	92.918
2	PETROS <sup>2</sup>	72.143.649	2	96.747	338.766	64.744
3	FUNCEF	59.441.703	3	94.635	194.077	41.550
4	FUNCESP	27.390.288	9	31.183	470	31.583
5	FUND. ITAÚ UNIBANCO <sup>2</sup>	25.766.434	13	39.397	2.698	13.587
6	VALIA <sup>2</sup>	21.853.276	5	80.200	312.251	21.882
7	SISTEL	17.579.923	33	1.706	15.992	23.398
8	BANESPREV <sup>2</sup>	16.587.340	31	2.751	22.022	23.762
9	REAL GRANDEZA <sup>2</sup>	15.124.120	64	4.249	20.061	8.396
10	FORLUZ	15.009.451	34	8.036	45.139	16.294
11	FAPES	10.780.229	119	3.009	7.273	2.129
12	FUNDAÇÃO ATLÂNTICO <sup>2</sup>	10.632.091	29	13.905	50.757	14.812
13	POSTALIS	10.057.840	4	106.518	186.801	29.440
14	FUNDAÇÃO COPEL	9.561.493	46	9.917	8.160	7.961
15	PREVIDÊNCIA USIMINAS <sup>2</sup>	8.675.602	19	20.489	58.470	20.177
16	TELOS <sup>2</sup>	7.485.052	58	6.695	24.739	6.737
17	MULTIBRA FDO PENSÃO <sup>2</sup>	7.139.228	6	70.683	2	7.136
18	FACHESF	6.464.224	62	4.961	14.700	8.088
19	CERES <sup>2</sup>	6.348.422	43	12.638	33.905	6.229
20	VISÃO PREV <sup>2</sup>	6.131.496	45	13.160	14.881	5.633
21	ELETROCEEE	6.120.179	51	6.449	13.486	9.094
22	ECONOMUS <sup>2</sup>	5.747.113	41	12.126	19.561	6.892
23	BB PREVIDÊNCIA <sup>2</sup>	5.633.718	7	70.801	64.631	1.933
24	SERPROS <sup>2</sup>	5.587.219	52	10.914	25.868	3.782
25	CBS PREVIDÊNCIA	5.181.707	23	20.151	35.535	13.783
26	MULTIPREV <sup>2</sup>	5.078.676	18	40.447	61.022	1.369
27	FUNDAÇÃO IBM <sup>2</sup>	4.731.204	57	12.509	15.362	974
28	FUNDAÇÃO BANRISUL	4.591.543	56	6.801	-	6.801
29	ELETROS	4.465.564	108	3.345	7.614	2.295
30	CAPEF <sup>2</sup>	4.251.371	67	6.742	20.278	4.730
31	FUNBEP <sup>2</sup>	4.233.447	99	1.192	7.520	5.285
32	PREVI-GM <sup>2</sup>	4.156.849	32	23.248	8.228	3.027
33	GERDAU PREVIDÊNCIA	3.830.396	47	14.398	21.597	2.836
34	PREVINORTE	3.661.112	91	5.711	6.617	1.544
35	ODEBRECHT PREVIDÊNCIA	3.640.849	42	18.535	-	456
36	FIBRA	3.485.713	157	1.416	3.971	1.740
37	SANTANDERPREVI <sup>2</sup>	3.435.053	17	41.550	893	826
38	BRF PREVIDÊNCIA <sup>2</sup>	3.430.515	21	30.623	13.791	5.678

\*50 maiores = 80% do total (AUM)

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# METODOLOGIA

## Amostragem:

- Funcionários ativos das EFPC
- Equivalência dos níveis hierárquicos entrevistados: diretor; gerente; analista (visão transversal da EFPC)
- Todas entrevistas foram gravadas na íntegra – tabulação e estruturação de dados para posterior análise qualitativa
- Garantido o sigilo dos entrevistados e das EFPC participantes

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
**1960**

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# PERFIL DA AMOSTRAGEM

<b>Fundos de pensão</b>	<b>10 dentre os 50 maiores (Abrapp)</b>
<b>Funcionários entrevistados</b>	28 (2 ou 3 de cada EFPC – analista, gerente e diretor)
<b>Diretores entrevistados</b>	25%
<b>Gerentes entrevistados</b>	33%
<b>Analistas entrevistados</b>	42%
<b>Idade dos entrevistados</b>	75% entre 30 e 49 anos e 17% entre 50 e 59 anos
<b>Tempo em que trabalha na atual EFPC</b>	62% há mais de 10 anos 4% entre 6 e 10 anos 34% entre 2 e 6 anos
<b>Tempo em previdência complementar</b>	71% há mais de 10 anos 13% entre 6 e 10 anos 16% entre 2 e 6 anos

Entrevistas realizadas entre janeiro e março de 2018)

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

**REALIZAÇÃO**  
**PUCRS**  
**TECNOPUC**

**APOIO**  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
**UFESM**  
1960

**PATROCÍNIO**  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos



# METODOLOGIA DA PESQUISA

- Pesquisa qualitativa
- Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*)
- Entrevistas semiestruturadas
- Saturação teórica
- Comparação de padrões



Endereçou o foco para o processo de denúncias

Perfil Global do Fraudador, KPMG Internacional, 2016: 44% dos fraudadores só são conhecidos através de denúncias

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**ESPM**  
UNIVERSIDADE DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# DIMENSÕES DA CULTURA DE ÉTICA

Base para  
entrevistas

- **CONCRETO (regras e processos)**

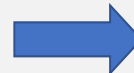
- Regras de Conduta e Ética
- Canal exclusivo para denúncias
- Medidas Disciplinares
- Regras sobre o processo de ética (recebimento de denúncias, análise, investigação e aplicação de consequências)
- Aplicabilidade a todos níveis hierárquicos



EXISTE?

- **PRÁTICA**

- Regras e processos são conhecidos?
- Tem clareza / Dúvidas?
- Regras e processos são acessíveis para todos?
- Possuem independência e transparência?
- Treinamento sobre regras e sobre os processos?
- Aplicação de consequências para níveis mais altos
- Penalizações justas



É USADO?

- **PERCEÇÃO**

- O tema é falado e debatido?
- Tem penalizações para qualquer um que infringir?
- Sensação de justiça e não de impunidade?
- Existe respeito? Confiança? Solidariedade?
- Mudanças?



É EFETIVO?

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## Código de Ética:

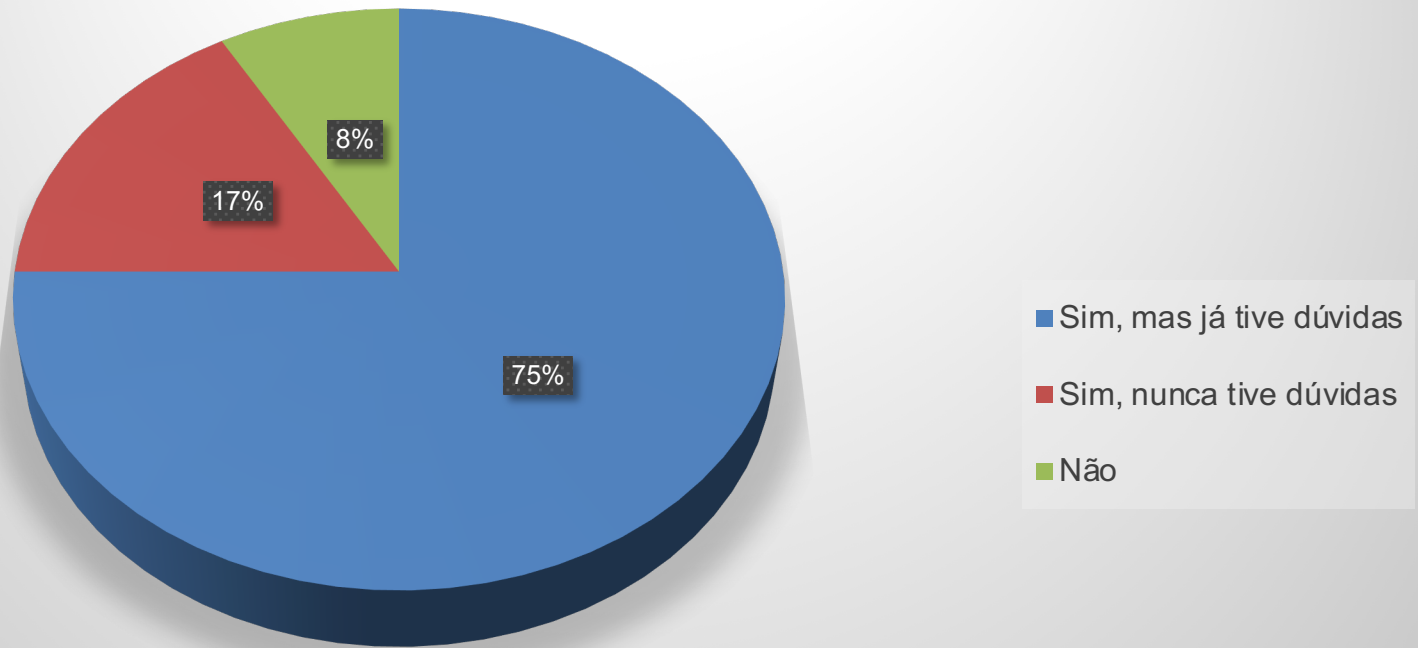
- 100% possuem Código de Ética
- 75% já tiveram dúvidas quando precisaram recorrer ao documento
- 8% não consideram as regras claras

## Canal de denúncias:

- 67% existe um canal próprio para denúncias
- 25% possui tipo “fale conosco” ou outro (não específico nem anônimo)
- 8% desconhecem ou não existe um canal
- 92% nunca usaram canal de denúncias (sendo 17% por medo ou falta confiança no processo)

# PRINCIPAIS RESULTADOS

As regras são claras?



# PRINCIPAIS RESULTADOS

## Conhece o Processo de Denúncias:



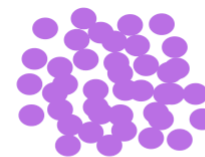
# Estrutura Programa de Compliance

## Objetivos do Programa de Compliance

**PREVENIR**

- i) Avaliação de Riscos
- ii) Políticas e Procedimentos
- iii) Estrutura
- iv) Comunicação e Treinamento

Prevenir riscos de  
desvios de condutas



Detectar  
inconformidades



Responder adequada e  
tempestivamente



**DETECTAR**

- i) Monitoramento e testes
- ii) Canal de Denúncias

**REMIADIAR**

- i) Investigação
- ii) Medidas Disciplinares
- iii) Remediação
- iv) Reporte

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNOPUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

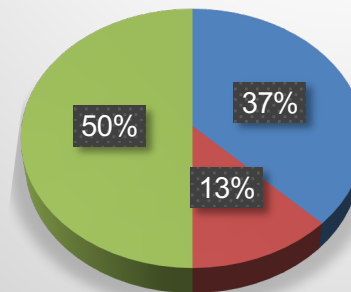
PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## Recebeu treinamento:

- 50% não recebeu **nenhum** treinamento
- 37% sim, somente sobre **regras**
- 13% sim, sobre **regras e processos**

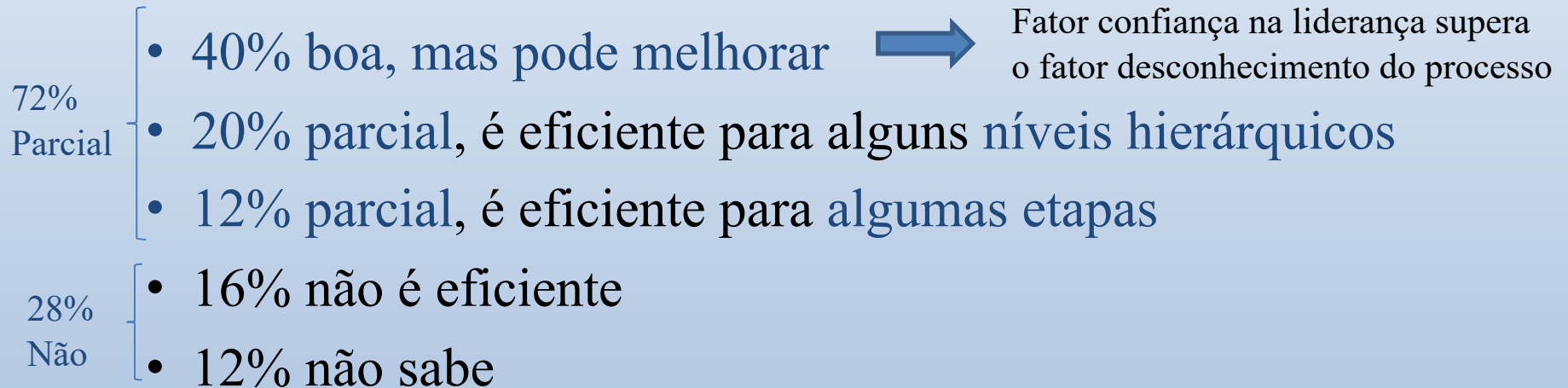
## Recebeu treinamento sobre as regras e procedimentos?



- Sim, somente sobre regras
- Sim, sobre regras e processo de funcionamento do canal de ética
- Não

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## Percepção sobre eficiência do processo\*:



\*Processo de denúncias: entrada + análise + investigação + decisão

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNOPUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos



# PRINCIPAIS RESULTADOS

Eficiência do processo:

## Diretores x gerentes x analistas:

- **Sim, mas pode melhorar:**
  - 50% - diretores
  - 56% - gerentes
  - 20% - analistas
- **Parcial, depende do nível hierárquico:**
  - 0% - diretores
  - 22% - gerentes
  - 30% analistas
- **Parcial, para algumas etapas:**
  - 33% - diretores
  - 11% - gerentes
  - 0% analistas

## Governo x Privadas:

**Sim, mas pode melhorar:**

- 27% - governo
- 50% - privada

**Parcial, depende do nível hierárquico:**

- 27% - governo
- 14% - privada

**Parcial, para algumas etapas:**

- 9% - governo
- 14% - privada

**Não:**

- 36% - governo
- 0% - privada

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMARAS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# PRINCIPAIS RESULTADOS

Já precisou mentir ou omitir informação:

– 71% não, nunca aconteceu

29% {  
– 17% **sim, e se sentiu desconfortável**  
– 12% sim, mas não cedeu e ficou tudo bem

**Governo x Privadas:**

**Sim, e se sentiu desconfortável:**

- 40% - governo
- 0% - privadas

**Nunca aconteceu:**

- 50% - governo
- 86% - privadas

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# CONCLUSÕES...

Principal aspecto de  
SUCESSO ou FRACASSO foi o  
Processo de Denúncias

83% não possui cultura de ética  
(71% com ressalvas e 12% não)

Fatores relacionados às ressalvas:

(i) falta de independência (em relação ao denunciado) das pessoas que atuam no processo nas quatro etapas: análise, investigação e julgamento;

(ii) falha ou falta na aplicação de penalidades (desigualdades nas medidas disciplinares);

(iii) falta de clareza sobre as regras de funcionamento do processo de denúncias.

\* Fatores são agravados quando o denunciado exerce alto nível hierárquico ou poder

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNOPUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**  
**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIASS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL

Universidade Federal de Santa Maria  
1960

PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# Considerações Finais

- Práticas de governança no processo de denúncias
  - Indicações e nomeações
  - Regras
  - Processos
- Cultura de Ética deve ser percebida de fato
- Aprofundar pesquisa

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
TECNO PUC

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAMIÁS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL



PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# OBRIGADA!

TATIANA REGIANI

[tatiana@tregi.com.br](mailto:tatiana@tregi.com.br)

(11) 94324-8695

1ª Jornada acadêmica de  
**Governança  
Corporativa**

REALIZAÇÃO  
**PUCRS**  
**TECNOPUC**

APOIO  
**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**ESPM**

**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAXIAS DO SUL

**UNISINOS**  
DESAFIE  
O AMANHÃ.

**UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL



PATROCÍNIO  
**ABRH RS**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos