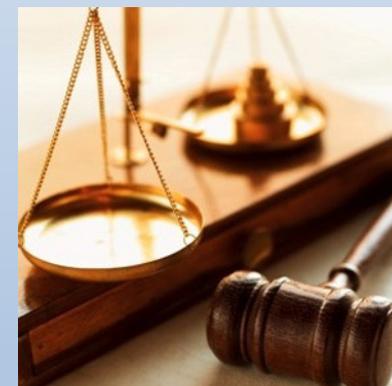


Ética na Governança Corporativa em Entidades Fechadas de Previdência Complementar

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
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

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
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

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 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

XVIII. CLASSIFICAÇÃO DAS EFPCs

	EFPC	INVESTIMENTO (R\$ mil)	CLASSIFICAÇÃO PARTIC. ATMOS+ASSISTIDOS	PARTIC. ¹ ATIVOS	DEPENDENTES ¹	ASSISTIDOS ¹
1	PREVI ²	177.134.325	1	100.485	248.993	92.918
2	PETROS ²	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 ²	25.766.434	13	39.397	2.698	13.587
6	VALIA ²	21.853.276	5	80.200	312.251	21.882
7	SISTEL	17.579.923	33	1.706	15.992	23.398
8	BANESPREV ²	16.587.340	31	2.751	22.022	23.762
9	REAL GRANDEZA ²	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 ²	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 ²	8.675.602	19	20.489	58.470	20.177
16	TELOS ²	7.485.052	58	6.695	24.739	6.737
17	MULTIBRA FDO PENSÃO ²	7.139.228	6	70.683	2	7.136
18	FACHESF	6.464.224	62	4.961	14.700	8.088
19	CERES ²	6.348.422	43	12.638	33.905	6.229
20	VISÃO PREV ²	6.131.496	45	13.160	14.881	5.633
21	ELETROCEEE	6.120.179	51	6.449	13.486	9.094
22	ECONOMUS ²	5.747.113	41	12.126	19.561	6.892
23	BB PREVIDÊNCIA ²	5.633.718	7	70.801	64.631	1.933
24	SERPROS ²	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 ²	5.078.676	18	40.447	61.022	1.369
27	FUNDAÇÃO IBM ²	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 ²	4.251.371	67	6.742	20.278	4.730
31	FUNBEP ²	4.233.447	99	1.192	7.520	5.285
32	PREVI-GM ²	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 ²	3.435.053	17	41.550	893	826
38	BRF PREVIDÊNCIA ²	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 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

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

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

APOIO
IBGC
Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

ESPM
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

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
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

PRINCIPAIS RESULTADOS

Código de Ética:

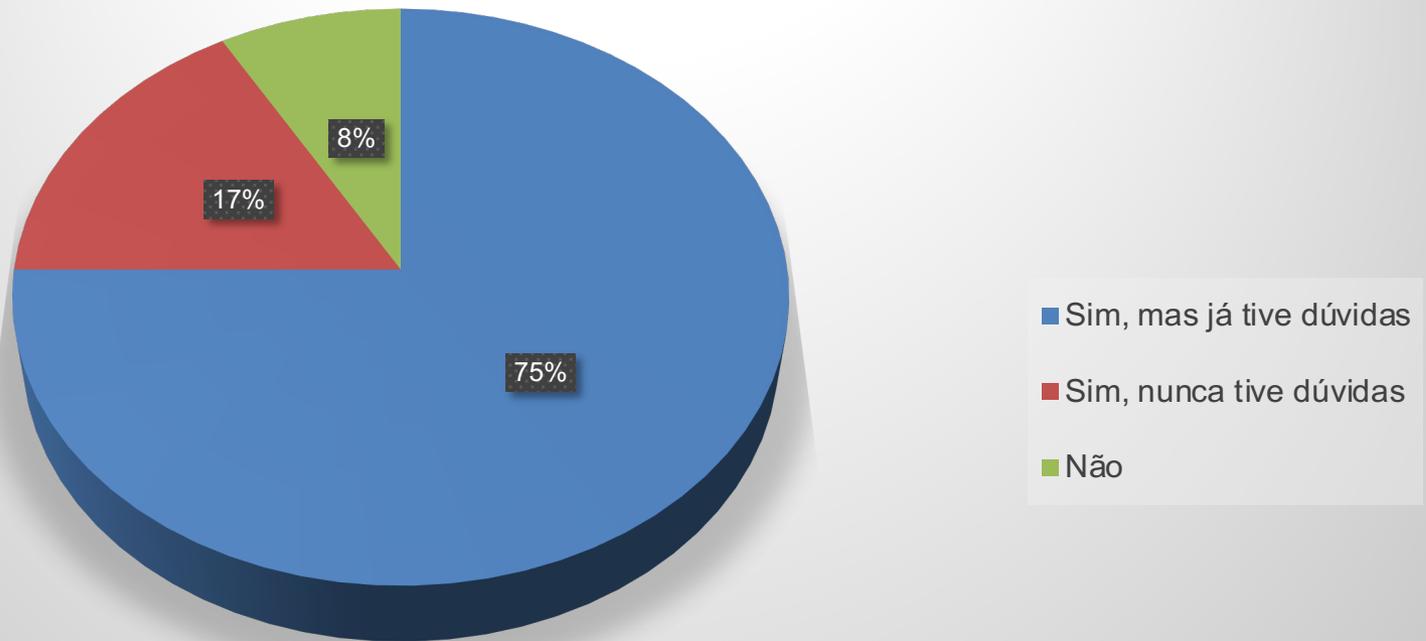
- 100% possuem Código de Ética
- 75% já tiveram dúvidas quando precisaram recorrer ao documento
- 8% não consideram as regras claras

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:



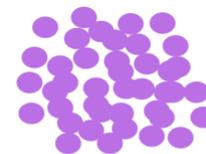
Estrutura Programa de Compliance

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

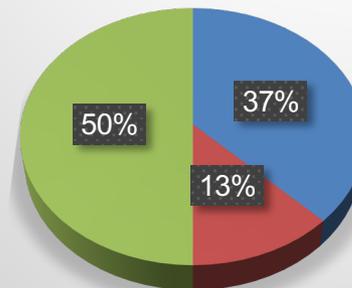
PATROCÍNIO
ABRH RS
Associação Brasileira de Recursos Humanos

PRINCIPAIS RESULTADOS

Recebeu treinamento:

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

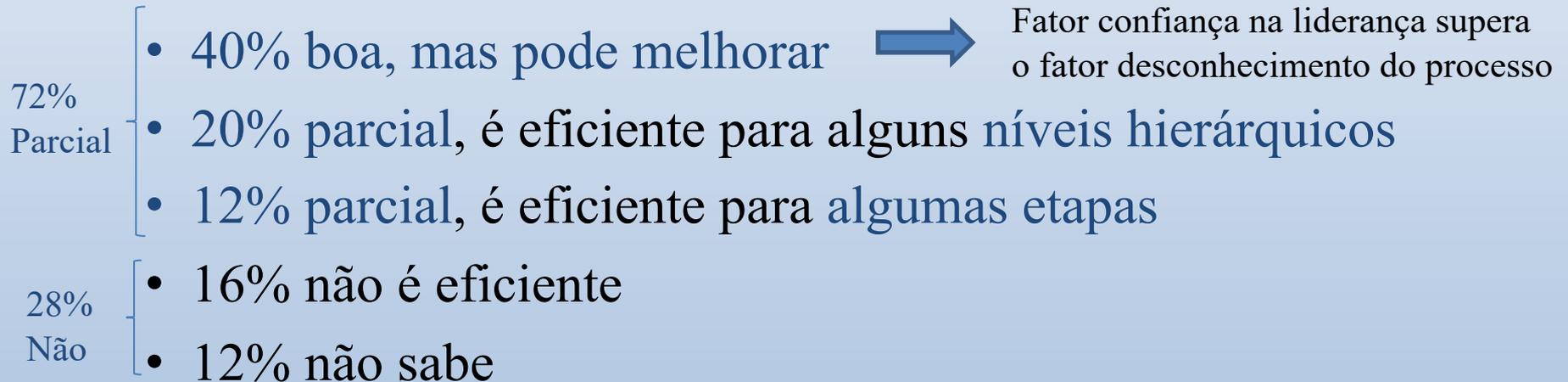
Recebeu treinamento sobre as regras e procedimentos?



- 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 CAMIANS 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
TECNOPUC

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

Universidade Federal de Santa Maria
1960

PATROCÍNIO
ABRH RS 20
Associação Brasileira de Recursos Humanos

OBRIGADA!

TATIANA REGIANI

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