

MANUAL DE ADESÃO
CÓDIGO DE
AUTORREGULAÇÃO
EM GOVERNANÇA
CORPORATIVA

 **ABRAPP** **SINDAPP** **ICSS**

ATUALIZADO EM MAIO DE 2019

MANUAL DE ADEÇÃO
CÓDIGO DE
AUTORREGULAÇÃO
EM GOVERNANÇA
CORPORATIVA

 **ABRAPP**  **SINDAPP**  **ICSS**

ATUALIZADO EM MAIO DE 2019

SUMÁRIO

PARTE A: INTRODUÇÃO.....	7
Fundamentação e trajetória da Autorregulação	
Objetivo e estrutura do Manual	
PARTE B: FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	9
Conduta Ética	
Transparência	
Integridade	
Prestação de Contas	
Equidade	
Gestão Baseada em Riscos - GBR	
<i>Compliance</i>	
Responsabilidade Corporativa	
PARTE C: ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	25
Conselho Deliberativo	
Conselho Fiscal	
Diretoria Executiva	
Auditoria	
Comitês	
Suporte de Governança	
PARTE D: DINÂMICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	42
Capacitação Profissional	
Comunicação Corporativa	
Processos e Controles	
Terceirização e Prestação de Serviços	
ANEXO: GLOSSÁRIO	50

PARTE A

INTRODUÇÃO

1. FUNDAMENTAÇÃO E TRAJETÓRIA DA AUTORREGULAÇÃO

A autorregulação de um determinado setor se caracteriza pelo conjunto de regras e procedimentos assumidos voluntariamente por um grupo de entidades lideradas por uma organização representativa deste segmento. Este ordenamento voluntário passa a reger as atividades dos agentes do setor em foco, podendo alcançar inclusive a fiscalização e supervisão dessas atividades, com o propósito de verificar a congruência entre a adesão e sua efetiva realização.

A abrangência de seu conteúdo vai além da própria regulação estatal, proporcionando complementaridade e potencialização de resultados, com maior força e probabilidade de eficiência e eficácia de funcionamento do setor, fomentando seu desenvolvimento, intensificando a reputação das instituições e consolidando a confiança da sociedade.

No segmento da previdência complementar fechada, o conjunto das entidades ABRAPP, SINDAPP e ICSS há muito tempo vem desenvolvendo as condições necessárias para o exercício da autorregulação por meio de sua atuação associativa, com forte ênfase de participação de seus membros, quer pela atuação das suas Comissões Técnicas, quer pelos inúmeros eventos ou ainda pela intensa atividade de educação e qualificação técnica. Em todas essas frentes, se destaca a difusão das melhores práticas do segmento, estabelecidas pelo enriquecedor intercâmbio de seus membros associativos, com o apoio de renomados especialistas do mercado e do meio acadêmico.

Nesta trajetória de preparação para a autorregulação, importante passo foi dado por ocasião da implantação da Certificação Profissional, ocorrida em 2009. Desde então, milhares de profissionais se submeteram ao exame de seus conhecimentos ou de sua experiência profissional, proporcionando ainda significativo incremento da educação continuada, por conta das condições de capacitação exigidas na ocasião da renovação da certificação.

Toda esta caminhada acabou por desenvolver os elementos necessários para a implantação do primeiro Código de Autorregulação em Governança de Investimentos, fato ocorrido em 2016, após ampla e intensa participação de expressivos profissionais das entidades participantes, auxiliados por especialistas no tema.

Em resumo, a **Autorregulação em Governança Corporativa** destaca-se neste esforço institucional por sua própria natureza de constituição, evidenciada na relação de agência entre proprietários e gestores, à luz do compromisso fiduciário.

2. OBJETIVO E ESTRUTURA DO MANUAL

O objetivo do Manual do Código de Autorregulação em Governança Corporativa (Manual) é auxiliar no entendimento dos conteúdos contidos no Código, proporcionando compreensão plena de todo o seu teor.

Sua estrutura está organizada em quatro categorias temáticas: **Definição, Princípios, Diretrizes e Obrigações**. Na primeira categoria, são tratados os significados e conceitos centrais que sustentam o tópico temático em foco. Os Princípios e as Diretrizes são trazidos literalmente do texto do Código. As Obrigações representam detalhamento dos conteúdos anteriores, evidenciando aspectos práticos e observáveis, que tornem tangíveis os Princípios e as Diretrizes estabelecidos.

O passo inicial para as entidades que queiram aderir ao Código é conhecer em detalhes seu conteúdo, analisando rigorosamente seus próprios processos e suas práticas à luz dos Princípios e das Diretrizes ali estabelecidos. A leitura atenta deste Manual certamente irá ajudar nesse propósito. Estes estudos e essas análises devem ser compartilhados para maior número possível dos profissionais da entidade, especialmente pelos seus líderes dirigentes e pela equipe atuante nos processos de governança.

Estabelecida a convicção coletiva da importância e pertinência à adesão ao Código, a entidade deve proceder a requisição para tal, conforme documento padronizado para esse fim. A partir desse ato formal, se estabelece um vínculo de obrigatoriedade, o qual deve ser amplamente divulgado e caracterizado por intenso esforço de aplicação, em uma trajetória dinâmica de aperfeiçoamento que ensinará a salutar requisição do Selo de Autorregulação.

PARTE B

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. CONDUTA ÉTICA

DEFINIÇÃO

Ética em seu sentido geral e original (do grego *ethos*) significa comportamento, modo de ser do indivíduo ou de um grupo em seu relacionamento com os outros. No âmbito dos negócios, pode ser entendida como o conjunto de valores que guia o comportamento de uma determinada organização e de seus membros. Nesse sentido, cabe estabelecer o entendimento de Ética como sendo o conjunto de princípios, valores e normas de conduta, reconhecido pela EFPC, na condução dos comportamentos dos seus profissionais, sobretudo em relação às decisões de governança e gestão.

PRINCÍPIO

Todos os profissionais que atuem na EFPC, incluindo parceiros, fornecedores e prestadores de serviços, devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, orientando-se pela defesa dos interesses dos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos dos planos de benefícios que operam, bem como das demais partes interessadas que são afetadas pelas suas atividades, impedindo a utilização da EFPC em prol de interesses conflitantes com seus objetivos e incorporando aspectos éticos e transparentes às tomadas de decisões.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

1.1. A atuação de todos os profissionais das EFPC deve ser pautada por evidente conduta ética, com base em valores essenciais que distinguem o indivíduo probo, responsável e comprometido com seu dever fiduciário. Para a definição, disseminação e monitoramento dos valores essenciais da EFPC, é necessário o comprometimento e o apoio dos conselheiros e dirigentes buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e às obrigações legais e regulamentares, a fim de se produzir força de engajamento e profundo enraizamento na cultura organizacional;

1.2. A EFPC deve adotar Código de Conduta Ética, orientando o seu cumprimento por todos os seus conselheiros, dirigentes e empregados, bem como empresas e parceiros de negócio, promovendo sua constante atualização;

1.3. A EFPC deve assegurar a existência de canal de denúncias com procedimentos que garantam a confidencialidade, e de procedimentos de apuração e responsabilização por infração a disposições do Código de Conduta Ética; e

1.4. A EFPC deve procurar participar de iniciativas da sociedade civil que visem à valorização

de princípios éticos de conduta e de qualificação de processos e de pessoas.

OBRIGAÇÕES

- a) A EFPC deve definir com clareza quais são os valores que ela segue e que devem ser seguidos por seus profissionais e *stakeholders*;
- b) Os valores devem ser definidos no âmbito da legalidade e da universalidade, sem nenhum tipo de distinção ou exceção;
- c) A escolha desses valores deve envolver o maior número possível de membros da EFPC, a fim de produzir força de engajamento e profundo enraizamento na cultura organizacional;
- d) Os valores definidos devem ser amplamente comunicados a toda a sociedade e, em especial, ao conjunto dos *stakeholders*, a quem cabe a sua rigorosa observância;
- e) O Código de Conduta Ética deve claramente disciplinar as relações internas e externas da EFPC, estabelecendo o comportamento esperado de seus conselheiros, dirigentes, empregados, fornecedores de produtos e serviços e suas partes interessadas;
- f) Convém considerar na composição do Código de Conduta Ética, entre outros, os seguintes temas:
 - I. Conflito de interesses;
 - II. Informações privilegiadas;
 - III. Negociação de contratos;
 - IV. Restrições dos profissionais da EFPC em participações comerciais;
 - V. Sigilo de informações;
 - VI. Recebimento de brindes, doações, presentes ou qualquer tipo de vantagem;
 - VII. Exposições em mídias sociais que prejudiquem a reputação da EFPC;
 - VIII. Uso dos recursos patrimoniais da EFPC em caráter particular;
 - IX. Direito à privacidade;
 - X. Nepotismo;
 - XI. Exploração do trabalho adulto e infantil;
 - XII. Prevenção e tratamento de fraudes;
 - XIII. Condutas discriminatórias ou que possam configurar assédio, bem como aquelas que não estejam em linha com os valores preconizados pela organização;
 - XIV. Uso de álcool ou de qualquer tipo de drogas nas dependências ou quando a serviço da EFPC, exceto quando prescritas por médicos ou outros profissionais habilitados para tal, ou ainda quando especificamente autorizado;
 - XV. Ações de retaliação, configuradas como violações ao Código de Conduta Ética da EFPC, especialmente contra pessoas que, de boa-fé, notifiquem violações ao

referido código, aos atos normativos ou à legislação aplicável à EFPC; e

XVI. Condutas contrárias à lei e que sabidamente possam acarretar desequilíbrio ao plano.

g) A EFPC deve avaliar a possibilidade de criação de um organismo próprio, com competência regimentar, para analisar tempestivamente as eventuais transgressões ao Código de Conduta Ética por parte de seus membros e de seus fornecedores, dotado de independência e autonomia, ligado diretamente ao Conselho Deliberativo;

h) As transgressões eventualmente constatadas deverão originar sanções e ações corretivas e educativas, a fim de impedir ou inibir prováveis repetições da espécie;

i) A EFPC deve disponibilizar um canal de denúncias relacionadas ao descumprimento do Código de Conduta Ética, dotado de independência, autonomia e imparcialidade, preservando o anonimato de seus usuários;

j) Quando do recebimento de eventuais denúncias, estas deverão ser apuradas com rigor e tempestividade, por meio do órgão constituído para esse fim, ou quando não houver, por pessoas competentes designadas pelo Conselho Deliberativo para esse fim; e

k) A EFPC deve procurar aderir a códigos de conduta praticados pela sociedade no âmbito do macrossistema no qual atua.

2. TRANSPARÊNCIA

DEFINIÇÃO

Todos os que atuam no âmbito da governança são unânimes em apontar, como um dos fundamentos essenciais do seu sucesso, a necessidade de transparência nos relacionamentos estabelecidos entre seus agentes, sobretudo no que diz respeito à qualidade da sua comunicação.

Sendo assim, transparência se caracteriza pela qualificação da atitude assumida pelos agentes de governança no fluxo de sua comunicação, com base em atributos de tempestividade, clareza, objetividade, pertinência e veracidade.

PRINCÍPIO

A EFPC deve desenvolver mecanismos que assegurem a gestão transparente dos ativos garantidores, dos planos de benefícios e da própria EFPC, incluindo seus processos e formas de tomadas de decisão, das suas práticas de governança, dos processos de *compliance* e de integridade, mantendo participantes, assistidos, patrocinadores e instituidores permanentemente atualizados sobre os assuntos de seu interesse, utilizando, em sua comunicação, linguagem clara e objetiva.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

2.1. O conteúdo da comunicação deve contemplar todos os temas relevantes de interesse aos respectivos públicos, a fim de fortalecer a confiança e a credibilidade indispensáveis à relação fiduciária; e

2.2. As informações relevantes devem ser disponibilizadas de forma regular e tempestiva, utilizando-se linguagem clara e acessível, conteúdo e abrangência pertinentes a seus destinatários, em grau de detalhamento e acesso compatível com seu público-alvo, considerada a necessidade de sigilo e reserva, bem como ponderada a razoabilidade de seus custos operacionais.

OBRIGAÇÕES

a) A linguagem da comunicação adotada pela EFPC deve caracterizar-se pela objetividade, clareza e facilidade de entendimento por parte de seus destinatários, evitando-se palavras, expressões ou conceitos excessivamente técnicos ou restritos a especialistas;

b) Quando indispensável, a terminologia técnica deve ser explicada de forma simples e inteligível, favorecendo o aprendizado no âmbito da educação financeira e previdenciária;

c) Os conteúdos abordados devem contemplar todos os temas relevantes de interesse aos respectivos públicos, a fim de fortalecer a confiança e credibilidade indispensáveis ao bom funcionamento da governança. Entende-se por informações relevantes aquelas cuja omissão ou inexatidão é suscetível de influenciar as decisões e impactar os interesses de seus destinatários;

d) Especial atenção deve ser dada às informações relevantes relacionadas com:

- I. Gestão dos planos de benefícios;
- II. Política e operações de investimentos;
- III. Custos administrativos e serviços de terceiros;
- IV. Gestão de riscos;
- V. Processo de tomada de decisão;
- VI. Performance e resultados;
- VII. Critérios qualitativos e quantitativos orçamentários;
- VIII. Equilíbrio e sustentabilidade dos planos de benefícios;
- IX. Aspectos conjunturais e estruturais influenciadores de resultados;
- X. Segurança jurídica do contrato previdenciário; e
- XI. Cumprimento de metas e expectativas de patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos.

e) A escolha dos meios deve ponderar a eficiência e eficácia de cada tecnologia disponível, a

possibilidade de feedback e de seu controle de recepção, bem como a relação custo-benefício;

f) Em casos de maior relevância, deve-se considerar práticas de reforço contínuo de ações e campanhas de esclarecimento, a fim de garantir a recepção, minimizar ruídos e consolidar a mensagem; e

g) Os canais de comunicação podem ser tão importantes quanto o seu próprio conteúdo, notadamente com a utilização de mídias digitais e plataformas eletrônicas, de forma a garantir a maior abrangência possível. A divulgação de informações deve fluir por todos os canais disponíveis, de forma a facilitar sua receptividade e sua compreensão, considerando a realidade de cada grupo destinatário.

3. INTEGRIDADE

DEFINIÇÃO

Característica associada à honestidade e coerência entre as expectativas geradas e as ações executadas pelas EFPC no seu relacionamento com parceiros comerciais ou de negócios, bem como a seus patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, com base em ações de auditoria e de incentivo à denúncia de irregularidades que possam gerar perdas à EFPC, seus patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos.

Sob o aspecto normativo, as diretrizes regulamentares apontam para a necessidade da existência de mecanismos e procedimentos internos para o desenvolvimento e a aplicação efetiva de Código de Conduta Ética no âmbito da EFPC, bem como de ações voltadas para prevenir combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e à ocultação de bens e ao financiamento a ações terroristas.

PRINCÍPIO

A EFPC deve zelar pela integridade de seus processos e controles, desenvolvendo programas de integridade e ações de prevenção, detecção e saneamento de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, assegurando a observância de suas políticas e diretrizes fixadas pela EFPC, e procurando evitar que os planos de benefícios e os recursos garantidores sejam utilizados em prol de interesses conflitantes com seus objetivos.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

3.1. Devem ser estruturadas, aplicadas e atualizadas, de acordo com as características de cada EFPC, ações apoiadas pelos seus órgãos superiores de administração e controle, voltadas para a afirmação do conceito de integridade, envolvendo diretrizes nos campos da ética, dos riscos, da transparência, do ato regular de gestão e do *compliance*, dentre outros, devendo ser previstos mecanismos que permitam sua ampla divulgação;

3.2. Devem ser estabelecidos mecanismos específicos para prevenir fraudes e ilícitos nos

relacionamentos com os setores público e privado, ainda que estes sejam intermediados por terceiros; e

3.3. A(s) instância(s) responsável(is) por conduzir e monitorar as ações e o cumprimento das diretrizes estabelecidas deve(m) ter autonomia, respondendo ao órgão superior de administração, com acesso às informações necessárias ao pleno exercício de suas atividades.

OBRIGAÇÕES

a) As ações que afirmem o valor do conceito de integridade devem ser acessíveis a todos aqueles que estejam vinculados à EFPC, como membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, Diretoria Executiva, Comitês, empregados, participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores, fornecedores, poder público e prestadores de serviços terceirizados;

b) A EFPC deve incentivar, com base em procedimentos específicos, a denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes adotadas com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos;

c) Princípios, políticas, regras e procedimentos previstos pela EFPC devem ser indicados, bem como as unidades organizacionais responsáveis pela condução das ações pertinentes;

d) A EFPC deve garantir que seus registros contábeis e demais relatórios e demonstrações financeiras, atuariais e de resultados sejam fidedignos e adequadamente levados ao conhecimento dos seus patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos e das demais partes interessadas;

e) Atenção especial deve ser dada à comunicação e à qualificação dos empregados, garantindo assim que as diretrizes de integridade sejam conhecidas e cumpridas por todos;

f) Boas práticas de gestão devem ser observadas ao se definir o fluxo processual de contratações, incluindo a verificação prévia de informações públicas da contraparte, a identificação de pessoa politicamente exposta, o histórico comercial, a realização de eventual *due diligence* e a adequada formalização de instrumento contratual, dentre outras;

g) Mostra-se de grande importância o explícito comprometimento dos órgãos superiores da administração e o controle com o estabelecimento, a aplicação e os desdobramentos alcançados pelas políticas e pelos outros mecanismos de integridade adotados pela EFPC;

h) Para que haja a consolidação de uma cultura ética, de integridade e respeito às leis, é indispensável que os órgãos de governança transmitam, a todos os empregados, segurança quanto à irretratabilidade das ações voltadas para a afirmação do conceito de integridade na EFPC, construindo a convicção generalizada de que as diretrizes estabelecidas representam os reais valores da EFPC;

- i) É necessário que o assunto seja, de modo frequente, pautado nas reuniões com gestores, lembrado em manifestações públicas e incorporado nas definições de metas;
- j) O emprego de recursos humanos, materiais e tecnológicos compatíveis com o desenvolvimento, a aplicação e o monitoramento das ações vinculadas às ações de integridade reveste-se de fundamental importância para seu sucesso;
- k) Cabe ao processo de Auditoria Interna o papel de confrontar práticas adotadas com padrões estabelecidos, registrando formalmente as recomendações de melhoria e reportando os fatos aos órgãos superiores de administração;
- l) A EFPC deve incluir em suas rotinas procedimentos voltados para a identificação, a avaliação e o monitoramento de fatores que possam favorecer a materialização de fraudes, ilícitos e outros atos indesejados, sobretudo aqueles que envolvam crimes de corrupção, lavagem de dinheiro e ocultação de bens e financiamento a ações terroristas; e
- m) Eventuais irregularidades ou infrações detectadas devem oportunizar a adoção de medidas imediatas, voltadas à redução de potenciais perdas ou danos, o estabelecimento de ações proativas, que evitem sua reincidência, e o reporte às instâncias competentes.

4. PRESTAÇÃO DE CONTAS

DEFINIÇÃO

O dever fiduciário encontra-se no cerne da governança, uma vez que contempla a relação entre o proprietário e o administrador, a quem foi delegado o poder decisório e de gestão de seu patrimônio. A delegação desse poder carrega intrinsecamente a obrigação de sua prestação de contas.

Esse conceito, originalmente traduzido da palavra inglesa *accountability*, representa o fundamento da relação de confiança e lealdade, indispensável ao pleno exercício da governança das EFPC. Por sua vez, prestação de contas significa explicar regularmente, qualitativamente e quantitativamente o que foi feito, como e por qual motivo se fez e o que vai ser feito a seguir; bem como justificar aquilo em que se falhou ou deixou de se fazer.

PRINCÍPIO

Os gestores e os conselheiros da EFPC devem prestar contas de sua atuação na administração, evidenciando a adoção de ações que garantam o cumprimento de seu dever fiduciário e assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

4.1. O Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva devem prestar contas

regularmente de sua atuação aos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, não se limitando às exigências regulamentares;

4.2. A prestação de contas deve envolver avaliação dos atos administrativos relevantes, bem como acurada análise dos fatores que influenciaram de modo mais relevante os resultados obtidos no exercício em foco; e

4.3. Deve haver também a preocupação de informar sobre o planejamento plurianual, destacando as principais questões que podem interferir no desempenho futuro.

OBRIGAÇÕES

a) As ações de prestação de contas devem ocorrer conforme as características definidas de transparência e ética, utilizando-se dos mais adequados meios para tal e dos recursos disponíveis;

b) O Relatório Anual deve ser enfatizado como instrumento essencial de prestação de contas, nele devendo constar, além das informações legais obrigatórias, a avaliação dos atos administrativos relevantes, bem como de acurada análise dos fatores que influenciaram preponderantemente os resultados dos planos e resultados administrativos obtidos no exercício em foco;

c) Além das informações sobre o exercício passado, o relatório deve informar sobre o planejamento dos próximos anos, destacando as principais questões que podem interferir no desempenho futuro;

d) Os colegiados devem também, sempre que possível, criar condições para as ações de prestação de contas que permitam a interlocução direta com os participantes e assistidos, a fim de garantir questionamentos e explicações assertivas, reduzindo-se os eventuais ruídos de comunicação; e

e) A prestação de contas deve considerar tanto as informações quantitativas quanto as qualitativas, contemplando, sempre que possível, elementos tangíveis e intangíveis.

5. EQUIDADE

DEFINIÇÃO

Na essência da governança corporativa encontra-se a necessidade de tratamento justo (*fairness*) e equânime dispensado a todos os *stakeholders* de uma determinada organização. No âmbito da previdência complementar fechada, este princípio caracteriza-se pelo tratamento justo e equânime de todos os atingidos diretamente pela atuação da EFPC, sobretudo: patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos, empregados e fornecedores.

PRINCÍPIO

A EFPC deve adotar processos que garantam o tratamento justo (*fairness*) dispensado aos patrocinadores, aos instituidores, aos participantes, aos assistidos e a todas as demais partes relacionadas.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

5.1. A ação dos colegiados deve considerar a equidade de tratamento para todos os públicos de relacionamento, buscando a harmonização de seus interesses, focado na preservação dos direitos de patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, bem como na efetiva execução do contrato previdenciário e na aplicação justa e equitativa de penalidades, independentemente do nível hierárquico ou grau de relação com o infrator; e

5.2. Os conselheiros e dirigentes têm o dever de lealdade com a EFPC e não com o grupo que os conduziram.

OBRIGAÇÕES

a) A EFPC deve proporcionar a simetria de informações para todas as categorias de *stakeholders*, conforme seus direitos e propósitos específicos;

b) Os membros dos colegiados devem privilegiar e buscar intensamente o diálogo cooperativo e a negociação construtiva como forma de viabilizar harmonização de eventuais interesses divergentes;

c) O processo de relacionamento e entendimento entre os membros dos colegiados deve respeitar a divergência de opiniões, em prol da convergência dos interesses institucionais;

d) A formalização de normas, políticas e regras de negócios deve expressar claramente parâmetros de mercado para as transações com partes interessadas, sobretudo no âmbito dos patrocinadores e instituidores (prestação de serviços), bem como dos participantes e assistidos (empréstimos);

e) Vedar situações de parentesco de primeiro e segundo graus entre membros dos colegiados e considerar no âmbito dos normativos internos a mesma situação relacionada a empregados da EFPC;

f) A EFPC deve prever e adotar mecanismos de identificação e resolução de casos de conflito de interesses; e

g) Especialmente no processo de tomada de decisão, a pessoa que não for considerada independente em relação à matéria em discussão ou deliberação deve manifestar o conflito de interesses e afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações.

6. GESTÃO BASEADA EM RISCOS - GBR

DEFINIÇÃO

Processo de gestão que adota mecanismos de identificação, mensuração, análise, avaliação, tratamento e monitoramento sistemático dos principais riscos aos quais está submetida a EFPC, visando ao desenvolvimento de ações capazes de mitigar aqueles que possam afetar de modo adverso o alcance dos objetivos da EFPC, ponderadas as questões de custo-benefício.

PRINCÍPIO

A EFPC deve contar com modelo de gestão fundamentado em mecanismos de identificação, classificação, mensuração, análise, avaliação, tratamento e monitoramento sistemático dos principais riscos aos quais está submetida (GBR), visando ao desenvolvimento de ações capazes de mitigar aqueles que possam afetar de modo adverso o alcance de seus objetivos, ponderadas as questões de custo-benefício.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

6.1. A metodologia GBR adotada deve contemplar o acompanhamento de todos os fatores, internos ou externos, que possam influenciar as operações e os resultados da gestão de ativos e passivos de planos de benefícios operados pela EFPC;

6.2. A estrutura e as práticas organizacionais adotadas pela EFPC devem ser compatíveis com o nível de tolerância ao risco determinado nas instâncias estratégicas. As responsabilidades atribuídas a todos os níveis e a todas as unidades organizacionais devem estar formalmente registradas, privilegiando-se o conceito de segregação de funções; e

6.3. Devem ser adotadas ações concretas voltadas para a disseminação da cultura de controle entre todos os conselheiros, dirigentes e empregados, de forma que se possa construir ambiente propício à gestão de riscos.

OBRIGAÇÕES

a) As principais instâncias de decisão da EFPC devem determinar estrutura de governança apropriada ao nível de tolerância ao risco definido;

b) As responsabilidades atribuídas a todos os níveis e a todas as unidades organizacionais devem estar formalmente registradas, privilegiando-se o conceito de segregação de funções;

c) Deve estar destacado o papel a ser desempenhado pelas instâncias que atuam nas linhas de defesa, inclusive do Comitê de Auditoria, quando for o caso, sob comunicação do resultado dessas ações às instâncias competentes;

d) Cabe à EFPC definir mecanismos que assegurem o acompanhamento, pelos órgãos

superiores da administração e do controle, do modelo de gestão de riscos adotado, com avaliação de perdas decorrentes de riscos não detectados, falhas em controles ou fraudes;

e) Todas as partes interessadas necessitam ter acesso à informação sobre a política e os resultados da gestão de riscos, de acordo com a política de comunicação da EFPC;

f) Caberá à EFPC definir, divulgar e garantir a utilização de critérios e parâmetros de identificação, mensuração, avaliação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos;

g) Devem ser adotadas práticas que garantam o monitoramento dos controles instituídos, de modo a preservar suas eficiências e suficiência na mitigação dos riscos, buscando melhor equilíbrio na relação custo-benefício;

h) As definições sobre mensuração, avaliação e análise dos riscos devem estar alinhadas com o nível das perdas potenciais observadas. Devem ser adotados procedimentos de checagem nesse sentido, bem como de ajustes eventuais, de acordo com estudo próprio realizado pela entidade, podendo ser utilizada a contratação de serviços especializados de terceiros;

i) Todos os fatores que possam gerar ou potencializar riscos que comprometam a missão da EFPC devem ser identificados, a partir da análise do negócio, de forma que se estabeleça modelo de monitoramento permanente, sob acompanhamento dos órgãos superiores de administração e controle;

j) Os programas de capacitação internos adotados pela EFPC devem enfatizar as políticas, os procedimentos, os objetivos e os valores que pautam todas as atividades de seus profissionais;

k) A EFPC, no que diz respeito ao mapeamento de seu fluxo processual, deve acompanhar e atualizar, sempre que necessário, seus normativos internos e suas rotinas, inclusive quanto às referências sobre a forma, o local e a temporalidade da guarda e da recuperação de documentos;

l) Os órgãos superiores de administração e controle da EFPC devem assegurar a disseminação de procedimentos que evitem e detectem fraudes internas ou externas, bem como atividades que possam indicar práticas ilegais (corrupção, lavagem de dinheiro, ocultação de bens e financiamento a ações terroristas);

m) Os processos e sistemas devem ser avaliados sob a perspectiva de assegurar a existência de rotinas e funcionalidades vinculadas à rastreabilidade em rotinas e sistemas;

n) Deve estar estabelecida e, praticada por todos os empregados envolvidos, política de desenvolvimento ou implantação de sistemas cujos direitos tenham sido adquiridos a terceiros que contemple cuidados com ambientes específicos de desenvolvimento, produção e homologação, com a realização de simulações prévias e testes de carga;

o) Cabe ainda o desenvolvimento e a aplicação de outros planos e outras políticas dirigidas

à construção de ambiente de controle voltado para o alcance da missão da EFPC, tais como:

- I. Política de segurança da informação;
- II. Política de aquisições e contratações; e
- III. Plano de contingência ou de continuidade dos negócios.

p) A implementação e manutenção de ambiente de controle favorável à gestão dos riscos deve tomar por base a realização de iniciativas efetivas que afirmem e promovam a internalização de conceitos nesse sentido, com base em ações que envolvam, dentre outros, os seguintes aspectos:

- I. Postura exemplar dos administradores;
- II. Convergência de ações e compromisso com o resultado planejado;
- III. Aversão a erros; e
- IV. Capacitação, dimensionamento e motivação do pessoal.

7. COMPLIANCE

DEFINIÇÃO

Adoção de práticas organizacionais voltadas para a criação de processos e de ambiente corporativo que assegure o cumprimento de normas legais, sua regulamentação e suas diretrizes e políticas internas da EFPC.

PRINCÍPIO

As práticas organizacionais vigentes na EFPC devem estar voltadas para a criação de ambiente corporativo que assegure o cumprimento das normas, regulamentação e outras especificações, em todas as fases de seu fluxo processual, estabelecendo como referência principal o respeito aos direitos e deveres das partes interessadas.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

7.1. O atendimento ao arcabouço normativo interno e externo, no que diz respeito às atividades da EFPC, deve estar assegurado por meio de processos internos implementados a partir de decisão de suas instâncias competentes;

7.2. O ambiente interno da EFPC deve estar voltado para o compromisso com o cumprimento de sua missão, fundamentado no atendimento ao contrato previdenciário, às normas e padrões de responsabilidade socioambiental e ao respeito aos direitos e deveres das partes interessadas; e

7.3. Os contratos firmados com terceiros devem preservar os interesses da EFPC, estar aderentes às normas legais e aos padrões de responsabilidade socioambiental, sendo necessária a permanente observação quanto ao fiel cumprimento de suas cláusulas.

OBRIGAÇÕES

- a) O processo de acompanhamento das normas internas, incluindo estatuto, regulamentos, políticas, regimentos e similares, deve assegurar aderência ao conjunto de normas que regulam as atividades desenvolvidas pela EFPC, inclusive aquelas que tratam de combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e à ocultação de bens e ao financiamento a ações terroristas;
- b) Os documentos produzidos pela EFPC, seja para regulamentar procedimentos internos, comunicar decisões, reportar avisos ou atualizar informações, devem utilizar linguagem clara e objetiva, de forma a evitar interpretação ou entendimento diferente daquele que se quer transmitir;
- c) O ambiente regulatório externo deve ser monitorado todo o tempo, de modo que eventuais alterações sejam prontamente conhecidas, com a adoção das providências cabíveis para a atualização e o alinhamento das normas e dos processos internos correspondentes;
- d) Processos, produtos e documentos publicados pela EFPC necessitam ser objeto de acompanhamento, de forma a que se possa assegurar sua permanente aderência ao conjunto de normas internas e externas;
- e) Toda documentação que possa vir a ser exigida pelos órgãos fiscalizadores, de acordo com base legal, deve ser mantida disponível, com base em política de guarda de documentos previamente estabelecida;
- f) A EFPC deve implementar e assegurar a existência de rastreabilidade em rotinas e sistemas, bem como apoiar os trabalhos executados pela auditoria;
- g) Os procedimentos para o tempestivo atendimento às demandas dos órgãos reguladores e fiscalizadores precisam ser monitorados, de forma a assegurar seu cumprimento ou a eventual adoção de iniciativas que evitem penalizações;
- h) A elaboração de contratos firmados com terceiros deve obedecer regras que assegurem o atendimento aos interesses da EFPC, com a superação de eventuais conflitos;
- i) A EFPC deve buscar meios para garantir a clareza, a precisão e o alinhamento dos seus termos às normas legais vigentes e aos temas vinculados à responsabilidade socioambiental;
- j) O atendimento às condições contratuais estabelecidas durante execução do contrato deve ser acompanhado com eventual reporte de irregularidades às instâncias competentes, especialmente quando se referirem às exigências externas;
- k) Os contratos firmados com terceiros devem conter cláusulas anticorrupção, antissuborno, de combate a trabalho similar ao de escravo e de proteção ao menor, com penalidades aplicáveis quando houver evidências do seu descumprimento;
- l) O acompanhamento da execução dos contratos efetuados com terceiros deve atentar,

também, para a eficiência dos processos utilizados e para a eficácia dos resultados produzidos, tanto do ponto de vista da referência normativa, incluindo obrigações tributárias e trabalhistas, como também do ponto de vista da qualidade dos serviços prestados, sua relação custo-benefício e o atendimento a temas da responsabilidade socioambiental;

m) Cabe à EFPC desenvolver e aplicar mecanismo interno ou externo capaz de receber informações sobre expectativas não satisfeitas, especialmente aquelas originadas por participantes e assistidos;

n) Os programas, as normas, os processos e as políticas internas devem ser revistos periodicamente, com o objetivo de melhor atender às expectativas das partes interessadas, bem como prevenir e detectar violações aos procedimentos determinados;

o) As instâncias diretivas da EFPC devem implementar ações para disseminar a importância do conhecimento, por todos os empregados, dos compromissos e das obrigações estabelecidos, bem como de cultura que valorize o atendimento a essas expectativas de forma eficiente e eficaz, gerando o comprometimento de todos com os resultados da organização;

p) A disseminação dessa cultura de controles, patrocinada pelos órgãos superiores de administração e controle da EFPC, deve focar também os princípios éticos e o comportamento íntegro e responsável de todos os empregados, de modo a garantir a lisura, a eficiência e a eficácia de todos os processos internos;

q) As práticas adotadas pela EFPC devem se pautar pela atuação de forma independente e autônoma, preservando o respeito aos propósitos fixados, de modo a privilegiar o cumprimento de seus objetivos e o atendimento das expectativas de todas as partes interessadas;

r) Os profissionais que atuam em funções relacionadas ao *compliance* e controles internos devem ter asseguradas condições de exercer suas funções com independência, de forma a evitar situações que venham a prejudicar a adoção das Obrigações aqui definidas; e

s) As unidades operacionais e gerenciais da EFPC devem promover reportes às instâncias competentes, com a devida ênfase e tempestividade, das informações relacionadas às ações de verificação de *compliance*, buscando eliminar possibilidade de desconhecimento de fato relevante nesse sentido.

8. RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

DEFINIÇÃO

O conceito de responsabilidade corporativa e responsabilidade social abarca os princípios de equidade e harmonização de interesses, prestação de contas, transparência e *compliance*, quando ampliados na perspectiva da sociedade.

Nesse sentido, se observa o esforço de preservar o equilíbrio entre a perenidade da organização

e a sustentabilidade de todo o ecossistema no qual ela está inserida. No âmbito das EFPC, a responsabilidade social se apresenta em três dimensões: nas práticas adotadas pela própria EFPC, na estratégia de seus investimentos e no relacionamento com seus *stakeholders*.

PRINCÍPIO

A EFPC deve assegurar, a partir da definição de seus procedimentos, o respeito às diretrizes de responsabilidade corporativa, em especial nos seus processos decisórios, na estratégia de seus investimentos e no relacionamento com partes interessadas.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

8.1. A EFPC deve adotar práticas socialmente responsáveis em suas operações, observando a sustentabilidade de seus recursos organizacionais em todas as suas perspectivas: humana, material e ambiental, promovendo e apoiando ações educativas de sustentabilidade direcionadas aos participantes e assistidos, à força de trabalho e aos parceiros de negócio, fomentando a cultura de responsabilidade social;

8.2. No âmbito dos negócios, a EFPC deve considerar sempre o equilíbrio entre a responsabilidade socioambiental e a rentabilidade dos investimentos; e

8.3. A responsabilidade socioambiental da EFPC torna-se efetiva em sua plenitude quando alcança todos os seus públicos de relacionamento, exigindo deles comprometimento semelhante.

OBRIGAÇÕES

a) Em relação à sua força de trabalho, a EFPC deve estabelecer políticas e práticas de inclusão social, isonomia de tratamento e oportunidades, segurança e saúde laboral e de remuneração compatível com o setor;

b) No que tange ao uso sustentável dos recursos materiais deve-se empreender iniciativas relacionadas à geração, ao tratamento e descarte de resíduos e ao uso racional de papel, energia e água;

c) No tocante ao meio ambiente, além dos cuidados salientados em relação ao uso de recursos materiais, deve-se atentar para as questões de poluição em todos os seus aspectos, inclusive o sonoro e o visual;

d) Sempre que possível, deve-se considerar o empreendimento ou a participação em projetos sociais, incentivando de modo geral o voluntariado de seus empregados;

e) A política de investimentos deve denotar o comprometimento da EFPC com o futuro sustentável da comunidade, do país e das gerações futuras em consonância com os princípios ASG (Ambientais, Sociais e de Governança);

- f) A EFPC deve incentivar as empresas com as quais se relaciona a incorporar os princípios ASG, incluindo a publicação de Balanços Sociais ou Relatórios de Sustentabilidade;
- g) Os contratos com fornecedores devem estabelecer exigências claras e objetivas relacionadas ao compromisso social, sobretudo no que diz respeito aos seguintes aspectos:
- I. Trabalho infantil e escravo;
 - II. Saúde e segurança do trabalho;
 - III. Liberdade de expressão e associação;
 - IV. Discriminação de qualquer tipo;
 - V. Práticas ilícitas e corrupção; e
 - VI. Preservação do meio ambiente.
- h) A EFPC deve promover e apoiar ações educativas de sustentabilidade direcionadas aos *stakeholders*, sobretudo em relação aos seus participantes e assistidos, fomentando a cultura de responsabilidade social; e
- i) Convém sempre articular-se com outras EFPC a fim de promover as iniciativas de responsabilidade social, denotando o compromisso do setor com a sustentabilidade da sociedade em geral.

PARTE C

ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. CONSELHO DELIBERATIVO

DEFINIÇÃO

A própria origem do escopo de governança corporativa demonstra a centralidade do Conselho de Administração, órgão de orientação e controle estratégico, que no âmbito da previdência complementar ganhou a denominação de Conselho Deliberativo. Cabe a este colegiado efetivar o propósito da EFPC por meio de objetivos, políticas e direcionadores estratégicos, promovendo a harmonização dos interesses e administrando os conflitos intrínsecos ao relacionamento dos diferentes atores de governança. A qualidade de seus quadros e a eficácia de seus trabalhos estão ligados diretamente ao sucesso da EFPC, sobretudo no que tange à adequada articulação com a Diretoria Executiva.

PRINCÍPIO

No contexto da governança corporativa, o Conselho Deliberativo é o órgão máximo de deliberação e orientação da EFPC, sendo responsável pelo seu direcionamento estratégico. Sua forma de atuação deve garantir a consecução do propósito institucional e a sustentabilidade corporativa, considerando seus deveres fiduciários.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

1.1. As atribuições do Conselho Deliberativo devem considerar, além daquelas já estabelecidas pela regulação, as melhores práticas definidas no âmbito dos princípios e das diretrizes do Código de Autorregulação, devidamente formalizadas em regimento interno específico;

1.2. A composição do Conselho Deliberativo da EFPC deve contemplar a complementaridade de competências, a partir da alta qualificação de seus membros, os quais devem atuar no melhor interesse da EFPC, buscando a efetiva execução do contrato previdenciário, levando em consideração a harmonização de interesses e o respeito aos direitos e deveres das partes interessadas;

1.3. Dentre os requisitos essenciais para o bom funcionamento do Conselho Deliberativo destacam-se:

- a) Periodicidade e dinâmica das reuniões colegiadas adequadas ao porte e à complexidade da EFPC;
- b) Disponibilidade e qualidade das informações gerenciais sob exame;
- c) Disponibilidade de tempo dos conselheiros para atuarem nas reuniões, no estudo prévio dos temas pautados e em eventuais demandas relacionadas ao seu trabalho no Conselho; e

d) Suporte técnico e de secretaria adequados à complexidade dos temas apreciados.

1.4. Destaca-se a adoção das seguintes práticas pelo Conselho Deliberativo:

- a) Garantia da implementação de sistemas de GBR – Gestão Baseada em Riscos e controles internos;
- b) Avaliação e monitoramento dos riscos e determinação do grau de tolerância a risco;
- c) Criação de *benchmarks*;
- d) Monitoramento dos sistemas de GBR e controles internos;
- e) Disseminação da cultura de risco na EFPC; e
- f) Acompanhamento do Canal de Denúncias.

OBRIGAÇÕES

a) O Conselho Deliberativo deverá adotar um regimento interno como referencial formal de condução de seus trabalhos, em complemento e detalhamento harmonioso com os dispositivos estabelecidos no Estatuto da EFPC, necessariamente contemplando os seguintes tópicos:

- I. Descrição das competências;
- II. Atribuições da presidência do Conselho e as regras de sua substituição temporária quando necessária;
- III. Medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses;
- IV. Periodicidade das reuniões;
- V. Regras a respeito do processo decisório;
- VI. Definições acerca do(s) Comitê(s) de Assessoramento;
- VII. Definições sobre eventual remuneração de seus membros;
- VIII. Regras de funcionamento de pautas e atas; e
- IX. Definições sobre suporte de governança do Conselho.

b) Além das atribuições já estabelecidas nos diversos dispositivos legais, cabe ressaltar as seguintes:

- I. Aprovar o propósito, os princípios e valores da EFPC definidos preferencialmente de forma participativa com os demais atores de governança;
- II. Aprovar o Planejamento Estratégico, controlando sua efetiva execução por meio da Diretoria Executiva;
- III. Planejar o processo sucessório dos conselheiros e dos membros da Diretoria Executiva;
- IV. Definir política de remuneração e incentivos dos membros da Diretoria Executiva;
- V. Aprovar a estrutura organizacional, incluindo os principais normativos de gestão,

tais como: competências e alçadas, cargos e salários, seleção e contratação de fornecedores, relacionamento e comunicação com participantes, patrocinadores e instituidores;

- VI. Definir metas de desempenho da Diretoria Executiva e avaliar sua consecução;
- VII. Apoiar a implementação de ações relacionadas à sustentabilidade;
- VIII. Incentivar a criação e divulgação de política de diversidade, incluindo igualdade de gênero;
- IX. Assegurar a promoção eficaz da gestão baseada em riscos; e
- X. Aprovar o escopo do trabalho da auditoria (interna e externa).

c) Considerando a importância da capacitação dos conselheiros, cabe ressaltar a conveniência da sua complementaridade de tal forma, que no seu conjunto o Conselho possa dispor de conhecimentos e experiências necessários ao seu trabalho, além da devida certificação institucional que possa garantir sua validação, sobretudo em relação aos seguintes temas:

- I. Governança Corporativa e Gestão Estratégica;
- II. Previdência Social e Complementar;
- III. Economia, Finanças, Direito e Controle de Gestão;
- IV. Gestão Baseada em Riscos;
- V. Política e Gestão de Investimentos; e
- VI. Noções de Atuação.

d) O Conselho deve promover a periódica avaliação do seu desempenho, incluindo preferencialmente a avaliação individualizada de seus membros. Tal iniciativa pode ocorrer por meio de autoavaliação, avaliação lateral ou mesmo avaliação ascendente, conforme o entendimento de pertinência e a adequação de seus membros;

e) O Conselho Deliberativo deve definir um calendário anual de reuniões ordinárias, as quais não devem ser inferiores a quatro nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário;

f) Os conselheiros devem receber as pautas e os demais materiais de apoio ao processo decisório, sobretudo estudos técnicos com antecedência compatível com o grau de complexidade das matérias agendadas;

g) Assuntos de grande complexidade e impacto deverão ser apresentados de forma rigorosamente fundamentada;

h) Não devem ser colocados como “assuntos gerais” ou “extrapauta”, assuntos sujeitos à deliberação;

i) As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas, devendo ser

lidas e aprovadas formalmente, no menor intervalo possível entre a decisão e sua aprovação; e

j) Sempre que for necessário, aprofundar temas técnicos relevantes. O Conselho deve convidar profissionais do corpo gerencial e técnico para colaborar no entendimento dessas matérias, preferencialmente, em acordo com a Diretoria Executiva.

2. CONSELHO FISCAL

DEFINIÇÃO

O Conselho Fiscal possui posição de relevância no arcabouço de controle e fiscalização das EFPC, sendo denominado pela regulação como responsável pelo controle de gestão da EFPC. Sua dinâmica se aproxima das práticas observadas no âmbito geral da governança corporativa, sobretudo no que se refere à independência de sua atuação em relação aos demais órgãos de governança. Seu papel central de guardião da conformidade (*compliance*) dos atos de gestão com o marco regulatório não se confunde ou dispensa os trabalhos similares e concomitantes do Conselho Deliberativo, dos Comitês ou mesmo da Auditoria.

PRINCÍPIO

O Conselho Fiscal representa a instância de controle e supervisão da EFPC, sendo o órgão colegiado responsável pela fiscalização e pelo controle da gestão. Sua forma de atuação será independente dos demais órgãos de governança e deve privilegiar a acurada verificação de conformidade dos atos de gestão em relação à legislação, aos normativos e às políticas da EFPC.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

2.1. A composição do conselho fiscal da EFPC deve considerar a complementaridade de competências, a partir da qualificação de seus membros, com ênfase nas áreas jurídica, atuária, de contabilidade, finanças, controles internos e administração em geral;

2.2. Além das atribuições previstas no marco regulatório da previdência complementar, deve o Conselho Fiscal considerar o acompanhamento sistemático dos atos de gestão e dos trabalhos de auditoria, sobretudo no contexto da gestão de risco e do controle orçamentário, devendo estar formalizadas todas as suas atribuições em regimento interno; e

2.3. Como requisitos essenciais para o bom trabalho do Conselho Fiscal assinalam-se os seguintes:

- a) Periodicidade e dinâmica das reuniões colegiadas adequadas ao porte e à complexidade da EFPC;
- b) Disponibilidade prévia e qualidade dos documentos e das informações sob análise;
- c) Disponibilidade de tempo dos conselheiros para atuar nas reuniões, no estudo prévio dos temas pautados e em eventuais demandas relacionadas ao seu trabalho no Conselho;

- d) Relacionamento harmonioso com os demais órgãos de governança; e
- e) Secretaria de governança adequada ao funcionamento do Conselho.

OBRIGAÇÕES

a) O Conselho Fiscal deverá adotar um Regimento Interno como referencial formal de condução de seus trabalhos, em complemento e detalhamento harmonioso com os dispositivos estabelecidos no Estatuto da EFPC, necessariamente contemplando os seguintes tópicos:

- I. Descrição das competências;
- II. Atribuições do presidente do conselho e as regras de sua substituição temporária quando necessária;
- III. Periodicidade das reuniões; e
- IV. Regras de funcionamento de pautas e atas.

b) Além das atribuições já estabelecidas nos diversos dispositivos legais, cabe ressaltar:

- I. Acompanhar a execução do Planejamento Estratégico, controlando sua efetiva execução, por meio de relatório próprio;
- II. Supervisionar a execução da política de remuneração e incentivos dos membros da Diretoria Executiva;
- III. Verificar a seleção dos principais fornecedores a execução dos seus contratos;
- IV. Acompanhar a execução das metas de desempenho da Diretoria Executiva definidas pelo Conselho Deliberativo; e
- V. Conhecer os trabalhos de auditoria (interna e externa), considerando-os como subsídios de sua atuação.

c) Considerando a importância da capacitação dos conselheiros, cabe ressaltar a conveniência da sua complementaridade de tal forma, que no seu conjunto o Conselho possa dispor de conhecimentos e experiências necessários ao seu trabalho, além da devida certificação institucional que possa garantir sua validação, sobretudo em relação aos seguintes temas:

- I. Governança Corporativa e Controle de Gestão;
- II. Previdência Social e Complementar;
- III. Economia e Finanças;
- IV. Contabilidade, controladoria e controles internos;
- V. Gestão Baseada em Riscos;
- VI. Política e Gestão de Investimentos;
- VII. Noções de atuária; e
- VIII. Direito.

- d) O Conselho deve promover a periódica avaliação do seu desempenho, incluindo preferencialmente a avaliação individualizada de seus membros. Tal iniciativa pode ocorrer por meio de autoavaliação e avaliação lateral, conforme o entendimento de pertinência e a adequação de seus membros;
- e) O Conselho Fiscal deve definir um calendário anual de reuniões ordinárias, as quais não devem ser inferiores a quatro nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário;
- f) Os conselheiros devem receber as pautas e os demais materiais de apoio ao processo de fiscalização e controle, sobretudo documentos contábeis e gerenciais com a devida antecedência;
- g) As atas devem ser redigidas com clareza, registrando as decisões tomadas e eventuais divergências, sendo aprovadas preferencialmente ao término da reunião; e
- h) Sempre que for necessário aprofundar temas relevantes, a fim de proporcionar melhor análise e compreensão, o Conselho deve convidar profissionais do corpo gerencial e técnico para colaborar no exame dessas matérias, em acordo com a Diretoria Executiva.

3. DIRETORIA EXECUTIVA

DEFINIÇÃO

A Diretoria Executiva das EFPC possui em sua essência a mesma constituição e o propósito da liderança diretiva das melhores organizações: gerir processos e recursos organizacionais, em conformidade com as políticas e diretrizes do Conselho Deliberativo e com a regulação vigente, de forma a garantir a consecução de sua missão institucional.

PRINCÍPIO

Sua atuação de liderança nos processos de gestão acentua sua responsabilidade na busca incessante de eficácia estratégica e excelência operacional, exigindo consistente capacitação de seus membros. Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o sistema e demais partes interessadas.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

Os membros da Diretoria Executiva devem atuar de forma colegiada no processo decisório coletivo de relevantes temas corporativos, bem como na liderança de áreas tático-operacionais responsáveis pela efetivação dos processos organizacionais. Sendo assim, a capacitação de seus membros deve contemplar competências estratégicas, gerenciais e técnicas, na proporção adequada de suas responsabilidades estatutárias e regimentais. Além disso, a composição da Diretoria Executiva da EFPC deve buscar a complementaridade de competências, a partir da

qualificação de seus membros;

3.2. A ação administrativa da Diretoria Executiva deve estar em conformidade com o direcionamento estratégico estabelecido pelo Conselho Deliberativo, bem como alinhada com o trabalho de fiscalização e controle executado pelo Conselho Fiscal, assegurando a aderência das atividades da EFPC aos referenciais normativos interno e externo;

3.3. A Diretoria Executiva deve caracterizar-se pela iniciativa propositiva de políticas e diretrizes estratégicas, pelo estabelecimento de normas, processos e procedimentos formais, coerentes com as melhores práticas de governança e gestão, sobretudo com aquelas definidas no âmbito da autorregulação; e

3.4. As atribuições da Diretoria Executiva, sobretudo no que tange às competências e alçadas, devem ser formalizadas em regimento interno aprovado pelo Conselho Deliberativo, balizando, dessa forma, a estrutura, funcionamento e a atuação de cada um dos seus membros.

OBRIGAÇÕES

a) A Diretoria Executiva deverá adotar um Regimento Interno como referencial formal de condução de seus trabalhos, em complemento e detalhamento harmonioso com os dispositivos estabelecidos no Estatuto da EFPC, necessariamente contemplando os seguintes tópicos:

- I. Descrição das competências;
- II. Atribuições do presidente e as regras de sua substituição temporária quando necessária;
- III. Periodicidade das reuniões;
- IV. Regras a respeito do processo decisório; e
- V. Regras de funcionamento de pautas e atas.

b) Além das atribuições já estabelecidas para a Diretoria Executiva nos diversos dispositivos legais, cabe ressaltar ainda as seguintes:

- I. Coordenar as definições do propósito, dos princípios e dos valores da EFPC, estabelecidos preferencialmente de forma participativa com os demais atores de governança, implementando formas de monitorar se as decisões e os atos administrativos estão alinhados a essas definições;
- II. Coordenar a elaboração do Planejamento Estratégico, controlando sua efetiva execução e reportando ao Conselho Deliberativo seus resultados;
- III. Planejar e controlar a execução do orçamento aprovado pelo Conselho Deliberativo;
- IV. Cuidar do fluxo de informações gerenciais e de controle, provendo adequadamente os subsídios informacionais necessários ao trabalho dos Conselhos;
- V. Cuidar da comunicação integral em todas as suas perspectivas: interna, com

participantes e assistidos, instituidores, patrocinadores e mercado em geral;

- VI. Auxiliar o Conselho Deliberativo no planejamento do processo sucessório dos conselheiros e dos próprios membros da Diretoria Executiva;
- VII. Propor a estrutura organizacional da EFPC, incluindo os principais normativos de gestão, tais como: competências e alçadas, cargos e salários, seleção e contratação de fornecedores, relacionamento e comunicação com participantes, patrocinadores e instituidores;
- VIII. Definir metas de desempenho do corpo técnico e avaliar sua consecução;
- IX. Promover ações relacionadas à sustentabilidade;
- X. Promover a eficaz gestão baseada em riscos;
- XI. Propor o escopo do trabalho da auditoria externa; e
- XII. Orientar o processo sucessório das lideranças gerenciais e técnicas da EFPC.

c) Considerando a importância da capacitação dos membros da Diretoria Executiva, cabe ressaltar a indispensável preparação para o exercício de suas funções, incluindo a devida certificação institucional que possa garantir os conhecimentos e a experiência necessária para esse fim. Além da qualificação indispensável para a liderança das suas áreas específicas, os diretores devem dispor de conhecimentos e experiências referentes à/ao:

- I. Governança Corporativa e Gestão Estratégica;
- II. Previdência Social e Complementar;
- III. Economia, Finanças, Contabilidade e Controle de Gestão;
- IV. Gestão Baseada em Riscos;
- V. Direito;
- VI. Política e Gestão de Investimentos; e
- VII. Noções de Atuação.

d) A Diretoria Executiva deve ser avaliada periodicamente pelo Conselho Deliberativo, incluindo a avaliação individualizada de seus membros. Tal procedimento pode ser enriquecido por meio da avaliação lateral (entre pares) e pela autoavaliação de seus membros;

e) A Diretoria Executiva deve definir um calendário anual de reuniões ordinárias, as quais não devem ser inferiores a 12, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário;

f) Os membros da Diretoria Executiva devem receber as pautas e os demais materiais de apoio ao processo decisório, com a devida antecedência, salvo em situações emergenciais;

g) Assuntos de grande complexidade e impacto deverão ser apresentados de forma rigorosamente fundamentada;

h) Deve ser evitado, sempre que possível, a colocação de “assuntos gerais” ou “extrapauta”,

por prejudicarem a adequada análise de qualidade exigida para a tomada de decisão; e

i) As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas, devendo ser assinadas ao final da reunião, salvo por motivo justificado, e encaminhadas, na sequência, para o conhecimento do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal.

4. AUDITORIA

DEFINIÇÃO

A Auditoria se caracteriza no âmbito da Governança Corporativa como um conjunto de atividades de avaliação de determinados elementos essenciais relacionados à prática dos órgãos de governança e gestão de uma organização. Sua atuação pode se expressar institucionalmente na perspectiva externa, com ênfase na sua independência organizacional, ou na perspectiva interna, com ênfase no suporte técnico aos órgãos estatutários de governança.

No âmbito externo, a Auditoria, usualmente denominada de Independente, tem caráter obrigatório em termos do exame das demonstrações contábeis da EFPC. Suas atividades estão voltadas para a avaliação e o exame dos procedimentos e das operações praticadas, com vistas a apurar a exatidão dos registros contábeis e proporcionar credibilidade externa às demonstrações financeiras da EFPC, bem como a outros relatórios de sua Administração.

A Auditoria Interna se constitui em atividade independente e objetiva que tem por finalidade a avaliação da integridade, da adequação, da eficácia, da eficiência e do resultado dos processos e dos sistemas de informações, tendo como fundamento a avaliação do sistema de controles internos, envolvendo *compliance* e gerenciamento de riscos.

Em ambos os casos, essas atividades são desenvolvidas a partir da aplicação de princípios de integridade, independência, objetividade, confidencialidade e competência.

PRINCÍPIO

A EFPC deve garantir a qualidade de seu ambiente de controle por meio de verificação acurada e consistente de seus processos organizacionais, sobretudo em relação àqueles que se referem ao estrito cumprimento dos contratos previdenciários, à gestão do patrimônio e das obrigações da EFPC, bem como aos seus respectivos registros formais e legais. Neste sentido, devem efetivar as funções de auditoria compatíveis com seu porte e grau de complexidade, além daquelas exigidas legalmente.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

4.1. A EFPC deve contar com processos equivalentes aos de auditoria interna voltados para o exame da integridade, da adequação e da eficiência do sistema de controles internos adotado, enfocando mecanismos de gerenciamento de riscos e *compliance* em suas atividades, com destaque para seus aspectos contábeis, financeiros e operacionais;

4.2. Quando viável o acionamento de unidade organizacional responsável pelas atividades de Auditoria Interna, sua forma de estruturação deve assegurar independência de atuação e conhecimento técnico suficiente para realização do trabalho, bem como prerrogativas para o amplo acesso às informações e documentos;

4.3. A EFPC deve valer-se de Auditoria Externa habilitada e de reconhecida competência para a avaliação da eficiência e eficácia dos seus processos internos, sobretudo aqueles que impactarão suas demonstrações contábeis;

4.4. A EFPC deve adotar práticas e controles que garantam uma interface adequada entre a Auditoria Interna, a Auditoria Externa, o Comitê de Auditoria, quando for o caso, e o Conselho Fiscal, buscando minimizar a sobreposição de atividades e propiciando o adequado fluxo de informações; e

4.5. Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos, administradores e demais partes interessadas.

OBRIGAÇÕES

As funções de Auditoria Interna, assim como sua posição dentro da organização, quando viável acionamento de uma unidade organizacional responsável por essas atividades, devem ser previstas em normativo específico. Dele devem constar sua vinculação ao Conselho Deliberativo, suas responsabilidades e atribuições, assim como autorização para acesso aos registros, aos empregados e às propriedades físicas relevantes ao desempenho independente dos trabalhos;

b) O responsável pelas atividades de Auditoria Interna deverá estabelecer ciclo de auditoria, período em que todas as atividades da EFPC serão auditadas pelo menos uma vez, e submeter ao Conselho Deliberativo, anualmente, Plano Anual de Atividades, contendo proposta de atividades a serem realizadas no período seguinte, contendo:

- I. Relação dos macroprocessos ou temas passíveis de serem trabalhados, classificados por meio de matriz de risco, com a descrição dos critérios utilizados para sua elaboração;
- II. Identificação dos macroprocessos ou temas constantes da matriz de risco, a serem desenvolvidos no exercício seguinte, considerando o prazo, os recursos disponíveis e os objetivos propostos; e
- III. Estimativa de horas destinadas a outras atividades, considerando apoio aos Colegiados, acompanhamento de fiscalizações, interação com auditoria externa, bem como capacitação do pessoal.

c) Os trabalhos da auditoria deverão ser registrados em relatórios específicos que conterão necessariamente:

- I. Objetivos da auditoria;
- II. Escopo do trabalho;
- III. Critérios de análise utilizados, causas, consequências constatadas e recomendações emitidas, devidamente negociadas com a respectiva área auditada, voltadas para o aprimoramento dos controles e para o saneamento de impropriedades ou irregularidades identificadas; e
- IV. Conclusão dos trabalhos, com base nos fatos e nas evidências observados na auditoria.

d) Periodicamente, o Conselho Deliberativo deverá receber relatório gerencial produzido pelo responsável pelas atividades de Auditoria Interna, contendo situação das recomendações, com comentários atualizados à respeito daquelas que não cumpriram o cronograma estabelecido, com indicação de novo prazo para sua efetivação;

e) A EFPC deverá manter controle sobre o atendimento às recomendações expedidas pela própria Auditoria Interna;

f) O responsável pelas atividades de Auditoria Interna deverá apresentar ao Conselho Deliberativo, anualmente, o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna, contendo o relato das atividades de Auditoria Interna executadas no período. Referido relatório deverá conter:

- I. Descrição dos trabalhos de Auditoria Interna realizados de acordo com Plano Anual encaminhado anteriormente;
- II. Análise consolidada sobre as atividades desenvolvidas, destacando irregularidades relevantes observadas, bem como as ações indicadas para sua regularização, seus estágios de implantação e seus resultados;
- III. Descrição dos trabalhos de Auditoria Interna realizados sem previsão no Plano Anual, indicando sua motivação e seus resultados;
- IV. Relação dos trabalhos de auditoria previstos no Plano Anual não realizados ou não concluídos, com as justificativas para sua não execução e, quando aplicável, com a previsão de sua conclusão;
- V. Descrição dos fatos relevantes que impactaram positiva ou negativamente nos recursos e na organização da unidade de Auditoria Interna e na realização das auditorias;
- VI. Descrição dos benefícios decorrentes da atuação da unidade de Auditoria Interna ao longo do exercício; e
- VII. Descrição das ações de capacitação realizadas, com indicação individualizada e detalhada dos eventos dos quais os profissionais envolvidos na Auditoria Interna

participaram, bem como do planejamento para o ano seguinte.

- g) As funções inerentes à Auditoria Interna poderão ser desempenhadas por profissional contratado especificamente para esse fim, conforme previsto nas normas em vigor. Todavia, esse não deve ser o mesmo auditor responsável pela auditoria das demonstrações contábeis;
- h) A EFPC deve se valer de serviços prestados por auditoria externa credenciada junto às devidas instâncias regulamentares e de reconhecida competência no segmento da previdência complementar fechada para a avaliação da eficiência e eficácia dos seus processos internos, sobretudo àqueles que impactarão suas demonstrações contábeis;
- i) Constitui-se como boa prática a substituição periódica da equipe técnica externa que presta os serviços de auditoria de demonstrações contábeis à EFPC;
- j) Durante a execução do trabalho, a EFPC deve fornecer todas as informações necessárias para o bom desempenho das atividades de auditoria, bem como cumprir as recomendações técnicas acordadas, sob acompanhamento do Conselho Deliberativo, a quem cabe a responsabilização pela contratação dos serviços; e
- k) A EFPC deve instituir, quando razoável, Comitê de Auditoria que tenha por finalidade fortalecer seu sistema de controles internos, observadas as normas regulamentares.

5. COMITÊS

DEFINIÇÃO

Comitês são unidades de criação voluntária, estatutários ou não, atuantes no apoio à administração das EFPC. Sua função básica está voltada para um ou mais dos objetivos abaixo:

- a) Elaborar pareceres voltados a subsidiar tomadas de decisão;
- b) Deliberar, em casos particulares de delegação de alçadas específicas;
- c) Acompanhar temas específicos em maior profundidade; ou
- d) Monitorar operações das referidas EFPC.

PRINCÍPIO

As EFPC devem contar, sempre que possível, com Comitê(s) de cunho multidisciplinar, direcionado(s) à afirmação e à preservação das diretrizes por elas fixadas, contribuindo de forma efetiva nos processos decisórios dos seus Conselhos e da sua Diretoria Executiva.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

5.1. É recomendável a instalação de Comitê de Investimentos, por conta da importância de seu escopo e das possíveis contribuições ao incremento da qualidade do processo decisório de investimentos;

5.2. Destacam-se ainda como temas relevantes para o acionamento de comitês específicos: Gestão de Riscos, Controles Internos, *Compliance*, Auditoria, Ética, Integridade, Previdência, Tecnologia, Governança e Estratégia;

5.3. Os Comitês criados pelas EFPC devem ser formalizados, possuir regimento interno próprio e individualizado, por meio do qual serão definidas sua composição, atividades, responsabilidades, especificando se seu caráter é consultivo ou decisório, sua vinculação e escopo de atuação, devendo o documento ser aprovado pelo Conselho Deliberativo; e

5.4 Em nenhuma hipótese o funcionamento dos Comitês reduzirá ou extinguirá a responsabilidade atribuída aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, bem como à Diretoria Executiva.

OBRIGAÇÕES

a) O número de Comitês e suas respectivas áreas de atuação devem estar correlacionados ao porte, à complexidade e à diversidade de planos de benefícios e de patrocinadores e de instituidores de cada EFPC, considerando que demandas temporárias podem ser conduzidas por grupos de trabalho ou comissões específicas;

b) A EFPC deve zelar pelo acompanhamento dos normativos externos e pela observância das melhores práticas do segmento, no que diz respeito à constituição e manutenção de Comitês;

c) Cabe ao Conselho Deliberativo ou à Diretoria Executiva, conforme o caso, a aprovação da constituição do Comitê e a determinação de seus componentes e de seu coordenador, bem como de suas atribuições e responsabilidades, tendo por base as recomendações normativas do segmento, bem como as melhores práticas de gestão;

d) Na medida em que um ou mais Conselheiros venham a participar de um Comitê, um deles deverá ser o seu coordenador;

e) Na medida em que um ou mais Diretores venham a participar de um Comitê em que não exista a presença de Conselheiros, um deles deve ser o seu coordenador;

f) As regras de funcionamento dos Comitês devem estar registradas de forma clara. As reuniões devem ter seu calendário previamente definido e as matérias de pauta devem ser antecipadamente entregues aos seus membros, de modo a permitir que as atividades do colegiado sejam desempenhadas de forma produtiva;

g) Considerando a relevância de sua atuação, os Comitês devem ser compostos por profissionais que detenham capacidade, conhecimentos técnicos e disponibilidade de tempo suficientes para o desempenho das funções a eles atribuídas;

h) É recomendável que os membros de Comitês devem buscar certificação profissional correspondente ao exercício de suas funções;

- i) A eventual ausência de especialista em tema específico, dentre os membros de um Comitê, deve ensejar a possibilidade de participação de *expert* externo, a partir de aprovação pelos órgãos estatutários competentes, em caso de necessidade de contratação, com o intuito de melhor referenciar os trabalhos em andamento, desde que afastadas situações de conflito de interesses;
- j) Cabe aos próprios membros dos Comitês a constante atenção em promover seu autodesenvolvimento, com o objetivo de ampliar a qualidade da contribuição individual nas discussões e deliberações;
- k) Os membros de Comitês devem exercer suas atividades com boa-fé, lealdade e diligência, zelando, continuamente, pela preservação de elevados padrões éticos;
- l) Mostra-se de extrema importância a adoção de processo anual de avaliação de desempenho dos Comitês, de modo a aferir o alcance dos objetivos estabelecidos quando de sua criação; e
- m) Em relação aos Comitês que contenham atribuições que envolvam aplicação de recursos dos planos, devem ser observadas, adicionalmente, as seguintes recomendações:
 - I. Observar os princípios de segurança, rentabilidade, solvência, liquidez, adequação à natureza de suas obrigações e transparência;
 - II. Adotar práticas que garantam o cumprimento do seu dever fiduciário em relação aos participantes dos planos de benefícios, observados os requisitos estabelecidos nos normativos internos e externos;
 - III. Executar com diligência a seleção, o acompanhamento e a avaliação de prestadores de serviços relacionados à gestão de ativos.

6. SUPORTE DE GOVERNANÇA

DEFINIÇÕES

As funções de suporte de governança englobam todo o sistema de Governança Corporativa. Uma de suas principais responsabilidades é a de intermediar as relações entre os Colegiados e as áreas da EFPC, o que faz com que assuma atividades críticas, que demandam preparação e capacitação profissional. Destacam-se como objetivos do suporte de governança:

- a) Organização dos processos de integração dos novos membros de conselhos e comitês e dos novos executivos à organização;
- b) Facilitação da comunicação entre os agentes e órgãos de governança, sob a ótica da clareza e da objetividade das informações, com especial atenção às instâncias deliberativa e fiscalizadora (Conselhos) e executiva (Diretoria), de modo a assegurar a qualidade e a tempestividade requerida;
- c) Facilitação do cumprimento das atividades dos Conselhos, gerando as melhores condições para o fortalecimento do processo decisório e de controles internos; e

d) Contribuição para que a divulgação de informações pela organização esteja alinhada aos princípios de governança.

PRINCÍPIO

O fluxo de informação e documentos para os Conselheiros e entre os Conselhos e a Diretoria Executiva da EFPC deve ser facilitado por procedimentos próprios de suporte de governança, objetivando o aprimoramento do seu processo decisório e de controle, além daqueles que facilitem e contribuam para a eficiência dos órgãos de governança.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

6.1. As responsabilidades e atribuições da função de suporte de governança devem estar formalmente descritas no Regimento da EFPC ou do Conselho Deliberativo, assim como sua vinculação hierárquica ao Conselho Deliberativo, quando viável acionamento de unidade organizacional específica para atender a essas funções;

6.2. Sempre que viável, a EFPC deve acionar áreas distintas para atender à Diretoria Executiva e, separadamente, aos demais colegiados (Conselhos e Comitês); e

6.3. Entre as responsabilidades atinentes às funções de suporte de governança destaca-se o zelo pelo tempestivo cumprimento da agenda de trabalho dos Colegiados da EFPC. Neste particular, ganham relevância as seguintes atividades: elaboração do calendário ou da agenda de reuniões; exame formal dos documentos que instruem cada um dos assuntos a serem debatidos nas reuniões; encaminhamento prévio aos participantes das reuniões, dos documentos relativos às respectivas pautas; e redação, coleta de assinaturas e registro formal das atas das reuniões.

OBRIGAÇÕES

a) O nível hierárquico do profissional responsável pelas atividades de suporte de governança deve assegurar-lhe condições de exercer seu papel com objetividade e imparcialidade;

b) Relativamente à elaboração do calendário anual, a EFPC deve atentar para a necessidade de ver indicadas, antes do início de cada ano, as datas em que serão realizadas as reuniões dos Colegiados (Diretoria e Conselhos Deliberativo e Fiscal) e dos Comitês, bem como de outros eventos relevantes, como as apresentações periódicas dos resultados aos seus participantes, por exemplo;

c) Deve ser determinado e divulgado amplamente o prazo de antecedência a ser observado no encaminhamento das pautas e dos seus respectivos documentos aos membros dos Colegiados;

d) No que concerne à elaboração da agenda anual das reuniões de cada Colegiado, caberá à função de suporte de governança o registro antecipado, nas pautas, de temas pré-determinados por normativos internos ou por iniciativa da própria EFPC, como, por exemplo,

aprovação dos demonstrativos contábeis, da política de investimentos, do planejamento estratégico e do orçamento anual;

e) A EFPC deve zelar também para que seja realizado o encaminhamento, com a devida antecedência, aos Colegiados, dos documentos vinculados aos assuntos a serem discutidos em cada reunião, de acordo com pauta definida pelo seu respectivo presidente. Cabendo à função de suporte de governança a verificação da composição formal dos documentos apresentados;

f) As atas relativas à cada uma das reuniões dos Colegiados devem ser elaboradas de forma objetiva e fidedigna e assinadas por todos os seus membros até o último dia de cada reunião, salvo por motivo justificado;

- I. A redação das atas deve evidenciar o posicionamento dos participantes das reuniões, não permitindo dúvidas a respeito do voto de cada Diretor ou Conselheiro;
- II. Após serem devidamente assinadas, caberá à EFPC assegurar a guarda das atas de cada reunião, após cumpridas as rotinas internas previstas, zelando por sua integridade e a segurança de suas informações. Há que se garantir, contudo, condições para sua pronta recuperação e apresentação junto aos órgãos competentes, em eventual solicitação;
- III. Caberá ainda à EFPC garantir a disponibilização de suas decisões a todos os participantes e assistidos, preservadas, naturalmente, questões que mereçam confidencialidade;
- IV. No caso da existência de membros suplentes dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, é recomendável que as pautas e as atas das reuniões de seus respectivos Conselhos devam ser encaminhadas a eles; e
- V. É recomendável que a EFPC se utilize de área específica e restrita em seu site para o registro das agendas anuais de eventos, bem como das atas das reuniões.

g) Caberá ainda à função de suporte de governança a realização das seguintes atividades:

- I. Apoio ao Presidente dos Colegiados e aos Coordenadores dos Comitês na dinâmica das reuniões;
- II. Orientação sobre competências dos órgãos de deliberação e execução, de forma a privilegiar a competência das unidades organizacionais envolvidas;
- III. Contribuição no processo de acompanhamento das decisões e demandas dos agentes de governança internos;
- IV. Atuação na formalização do processo de posse e desligamento dos membros dos órgãos de governança; e
- V. Controle dos processos de certificação, habilitação e prazos de validade.

PARTE D

DINÂMICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

DEFINIÇÃO

A capacitação profissional consiste na promoção contínua de ações corporativas que tenham por finalidade o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao adequado cumprimento das atribuições de seus conselheiros, dirigentes e empregados, bem como à preparação desses profissionais para o desempenho de suas funções e a assunção de cargos de maior responsabilidade.

PRINCÍPIO

A EFPC deve garantir que seus conselheiros, dirigentes e empregados possuam todas as condições para o cumprimento de suas atribuições, observadas as práticas recomendáveis para o desenvolvimento de suas tarefas, utilizando-se de técnicas identificadas com a eficiência e eficácia desejadas, de modo a viabilizar a realização das atividades voltadas ao alcance dos objetivos da EFPC.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

1.1. As boas práticas de Governança Corporativa indicam a necessidade de desenvolvimento de programa de capacitação que tenha por objetivo atender todos os órgãos que compõem a estrutura da EFPC, incluídos os Conselhos Deliberativo e Fiscal, a Diretoria Executiva, bem como seus Comitês;

1.2. Os programas de capacitação deverão ser permanentemente atualizados, de forma a garantir alinhamento com os planos voltados para o alcance dos objetivos da EFPC, e devem ser constituídos das seguintes etapas:

- a) Avaliação de necessidades de capacitação por meio da identificação das lacunas de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) para o exercício das atribuições atuais ou futuras dos conselheiros, dirigentes e empregados;
- b) Identificação de fornecedores ou desenvolvimento de treinamentos internos que possam suprir as deficiências identificadas ou promover o desenvolvimento de novas capacitações;
- c) Planejamento e execução de ações e eventos organizados na forma de programas ou planos de capacitação;
- d) Avaliação dos resultados do programa de treinamentos, abrangendo o desempenho de seus conselheiros, dirigentes e empregados; e

e) Manutenção de controle dos processos de certificação e habilitação exigidos pela legislação vigente.

1.3. A EFPC deve manter-se permanentemente atenta ao desenvolvimento de novas técnicas e de novos recursos que sejam oferecidos no mercado, com o objetivo de manter seus conselheiros, dirigentes e empregados atualizados em relação às melhores e mais atualizadas práticas; e

1.4. A EFPC deve estimular o processo de autodesenvolvimento de seus conselheiros, dirigentes e empregados, especialmente no que diz respeito à identificação de novas áreas de saber que se alinhem com suas responsabilidades e atribuições.

OBRIGAÇÕES

a) A EFPC deve identificar e formalizar as responsabilidades, atribuições e competências de cada unidade organizacional, bem como de cada um dos cargos que a compõem, buscando total aderência do programa de capacitação a ser estabelecido aos resultados projetados pela EFPC;

b) As insuficiências identificadas devem ser utilizadas como base para o planejamento de programa de capacitação;

c) A definição das exigências de capacitação deve acompanhar a evolução tecnológica e as novas recomendações relativas às melhores práticas corporativas;

d) A partir da identificação das suas prioridades, deverão ser adotadas ações que viabilizem o programa de capacitação, sempre considerado o contexto mais amplo dos objetivos estratégicos da EFPC:

- I. Previsão orçamentária;
- II. Formatos e opções de treinamento;
- III. Cronograma considerando necessidade, oportunidade e viabilidade; e
- IV. Referência de pontuação para o sistema de certificação ou recertificação profissional.

e) O programa de capacitação deverá considerar eventuais necessidades internas de movimentações laterais e sucessões, bem como a otimização do desempenho;

f) A EFPC deve divulgar a seus patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos o rol de competências necessárias para o exercício da função de conselheiro e dirigente; e

g) A gestão do programa deve ter seus resultados acompanhados, de modo a viabilizar o cumprimento de seus objetivos.

2. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

DEFINIÇÃO

A comunicação corporativa envolve as iniciativas da EFPC nas áreas de gestão, planejamento e administração, considerando a troca de informações com agentes de relacionamento. Considera princípios, valores, posturas, estratégias e diretrizes e busca manter e aprimorar a imagem e a reputação institucional.

No contexto da governança das EFPC, a Comunicação Corporativa se materializa por meio da elaboração e implementação de uma Política de Comunicação, que orienta todo o processo de comunicação.

PRINCÍPIO

A Política de Comunicação deve ter como objetivo estreitar o relacionamento com diferentes públicos e visar ao seu pleno entendimento em relação à entidade e seus planos de benefícios.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

2.1. A Política de Comunicação deve servir como meio indispensável de referência e orientação para as ações da EFPC no relacionamento com seus ambientes interno e externo, contemplando a clareza e tempestividade das informações, objetivos, valores, públicos-alvo, diretrizes, gestão de crise e de imagem, macroprocessos e canais e instrumentos de comunicação; e

2.2. O documento deve ser construído de modo participativo, com apoio de gestores e empregados, estar alinhado aos objetivos estratégicos e ser capaz de:

- a) Direcionar e disciplinar a prática da comunicação;
- b) Nivelar o entendimento do papel, das responsabilidades e dos objetivos da comunicação;
- c) Propiciar e fortalecer a unicidade de discurso na linguagem adotada pelos canais e produtos de comunicação;
- d) Intensificar o relacionamento e buscar o engajamento com os diversos públicos-alvo;
- e) Expressar os valores que fazem parte da política de comunicação da EFPC; e
- f) Utilizar os canais de comunicação adequados ao público-alvo da EFPC.

OBRIGAÇÕES

a) A descrição dos objetivos de uma Política de Comunicação deve indicar, de forma sucinta e direta, o que se pretende atingir, considerando, entre outros, aspectos como:

- I. Normas de relacionamento da entidade com seus públicos-alvo;
- II. Definição e disciplinamento das práticas de comunicação, criando um padrão de relacionamento reconhecido e valorizado;

- III. Unificação do discurso institucional;
- IV. Identificação e dimensionamento dos diferentes públicos internos e externos que a EFPC necessita alcançar e os canais preferenciais a serem utilizados em cada caso; e
- V. Macroprocessos de comunicação da EFPC.

b) A Política de Comunicação deve ter abrangência ampla, adaptável à realidade da EFPC, remetendo aspectos pontuais e operacionais aos processos e às rotinas internas;

c) Referida política deve indicar atuação em caso de gestão de crise, sobretudo em casos de possível comprometimento da imagem da EFPC junto à sociedade;

d) A Política de Comunicação deve prever que o Relatório Anual contemple informações à respeito da governança da EFPC;

e) A comunicação institucional, em função de seu caráter estratégico, deve estar vinculada ao dirigente máximo da EFPC ou a seu delegatário; e

f) As atividades a serem desempenhadas no campo de comunicação da entidade devem ser conduzidas por profissionais especializados, pertencentes ao quadro próprio de pessoal da EFPC ou vinculados à empresa contratada com esse objetivo.

3. PROCESSOS E CONTROLES

DEFINIÇÃO

Processos organizacionais representam um conjunto de atividades inter-relacionadas, envolvendo pessoas, informações, rotinas e tecnologias, com o objetivo de transformar insumos em produtos ou serviços, de forma a atender às necessidades e expectativas internas ou externas, cumprindo o propósito da organização quanto aos seus resultados planejados, à partir dos valores declarados em sua missão.

Controle, do ponto de vista organizacional, e no âmbito da governança corporativa, refere-se a todos os mecanismos, os esforços e as atitudes que atuam de forma a garantir que os objetivos estratégicos da EFPC sejam alcançados.

PRINCÍPIO

Os processos organizacionais de toda EFPC devem obedecer a uma sequência programada e formalizada de atividades a serem monitoradas com o auxílio de pontos de controle que assegurem os seguintes requisitos:

Qualidade – atendimento aos preceitos estabelecidos, inclusive no tocante à segurança (pessoal, patrimonial e lógica) de todos os envolvidos e ao atendimento às normas internas e externas;

Previsibilidade – perspectivas de custos, prazos, entregas e níveis de qualidade, dentre outras, pressupondo a máxima eficiência das ações necessárias à elaboração do produto ou à prestação do serviço;

Confiabilidade – segurança quanto ao desempenho de todos os componentes do processo, disponibilização dos recursos necessários e tratamento de eventuais intercorrências;

Rastreabilidade e irretratabilidade – condições mínimas necessárias à apuração de responsabilidades, segundo normas internas estabelecidas. A irretratabilidade representa a impossibilidade de questionamento sobre a execução de uma determinada atividade; e

Segregação de funções e pontos de corte – independência entre atividades vinculadas a um mesmo processo, sobretudo em termos de execução e controle, de modo a desfavorecer concretização de fraude. Para tanto, as normas internas devem descrever limites de atuação de cada empregado ou área, dando destaque aos momentos de troca de responsabilidade.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

3.1. A EFPC deve buscar adequado nível de automação de seus processos internos, como forma de melhor padronizar as rotinas, racionalizar os recursos e obter maior segurança e produtividade;

3.2. A EFPC deve adotar e documentar seus processos e controles, como forma de garantir a eficiência e a eficácia de suas rotinas internas, procurando permanente otimização da produtividade e da qualidade dos resultados obtidos, bem como utilizar os mecanismos para a mitigação dos riscos;

3.3. Cabe à EFPC estabelecer sistema de avaliação de cada processo, por meio de indicadores qualitativos ou quantitativos; e

3.4. Sempre que possível, a EFPC deve determinar unidade organizacional ou profissional, com a responsabilidade de monitorar a atualização, a divulgação e a observância dos procedimentos e controles estabelecidos. No caso de contar com estrutura de Auditoria Interna, essa área deve ter atuação relevante nesse acompanhamento.

OBRIGAÇÕES

Com o propósito de garantir que os seus processos e controles estejam permanentemente alinhados com a expectativa de alcance dos objetivos planejados, a EFPC deve adotar as seguintes práticas:

a) Documentar todos os seus processos operacionais, indicando os responsáveis por suas etapas, observada a descrição de atribuições e responsabilidades das unidades organizacionais e de seus profissionais;

- b) Divulgar a todas as suas unidades organizacionais as normas internas e os próprios processos operacionais, de modo a estabelecer procedimentos padrões com alto nível de previsibilidade;
- c) Acompanhar a evolução das normas internas e externas, com o objetivo de manter atualizada a documentação de suporte aos processos operacionais, preservando a prática da ampla divulgação a todas as unidades organizacionais;
- d) Determinar níveis adequados de alçadas ou autorizações, ou seja, limites de competências aplicáveis a áreas ou empregados, em cada atividade;
- e) Acompanhar o desempenho dos processos fazendo uso de indicadores que permitam monitorar e comparar os resultados obtidos às expectativas iniciais expressas em normativos internos ou externos, produtividade de outras áreas ou mesmo indicadores de outras instituições; e
- f) Observado o porte da EFPC, automatizar os processos e os controles, utilizando sistemas informatizados para prevenir e detectar erros nas atividades desempenhadas e garantir a rastreabilidade das informações.

4. TERCEIRIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

DEFINIÇÃO

Entende-se “terceirização” como sendo uma prática de gestão operacional, na qual uma determinada organização utiliza-se da contratação de serviços de terceiros para a realização de processos ou atividades.

PRINCÍPIO

A prática de terceirização de serviços especializados nas EFPC não exime a responsabilidade dos seus dirigentes e gestores, devendo a entidade considerar o estabelecimento de normativos internos sobre seleção, contratação, acompanhamento e avaliação dos prestadores de serviços.

DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

- 4.1. O processo de seleção de prestadores de serviço deve ser formalizado em todas as suas etapas, sendo a decisão de escolha fundamentada a partir de critérios bem definidos;
- 4.2. Os contratos com fornecedores devem garantir a qualidade e as condições acordadas para a prestação de serviços; e
- 4.3. O monitoramento e a avaliação da execução dos serviços terceirizados deve ocorrer continuamente, de forma a garantir a qualidade e a conformidade dos serviços prestados, propiciando também a adoção de medidas de apuração e correção de eventuais desvios, que devem ser formalizados nos instrumentos contratuais.

OBRIGAÇÕES

- a) A EFPC deve definir seus normativos internos, evidenciando os processos e as atividades passíveis de terceirização, os critérios para a seleção e a contratação de prestadores de serviços e os procedimentos de controle e avaliação do desempenho esperado;
- b) O cumprimento dos normativos de fornecedores deve ser monitorado pelo Conselho Fiscal ou constar da pauta de verificação dos serviços de auditoria, a critério da EFPC;
- c) A seleção de fornecedores deve seguir as diretrizes estratégicas estabelecidas pela EFPC, com parâmetros técnicos previamente definidos, formalizada em todas as suas etapas: identificação de possíveis fornecedores, análise de propostas, negociação e decisão de contratação;
- d) Os critérios de análise e escolha devem contemplar aspectos relacionados à idoneidade do prestador de serviços, sua capacidade técnica e operacional, seu histórico de serviços anteriormente prestados, sua responsabilidade socioambiental e sua ausência de conflitos de interesses;
- e) Deve se observar a segregação de funções em relação ao gestor demandante (especificação dos termos técnicos) e ao gestor contratante (interlocução e negociação com os fornecedores);
- f) Os contratos devem ser formulados sob supervisão jurídica de forma a garantir sua qualidade e mitigar eventuais riscos. Seu conteúdo deve considerar com exatidão e clareza, no mínimo:
- I. O objeto da contratação e a descrição dos serviços esperados;
 - II. O período de duração da contratação;
 - III. O nível de serviço acordado de forma objetiva e mensurável (SLA – *Service Level Agreement*);
 - IV. O preço e as condições de pagamento;
 - V. As exigências relacionadas ao Código de Conduta Ética;
 - VI. Responsabilidade socioambiental; e
 - VII. As penalidades previstas pelo descumprimento do nível de serviço ou pelo descumprimento de qualquer outra cláusula acordada.
- g) No caso dos contratos de serviços relacionados à gestão de investimentos, além dos cuidados anteriormente citados, a EFPC deve atentar para o cumprimento do contido no Código de Autorregulação de Governança em Investimentos; e
- h) Todos os contratos de prestação de serviços devem ser acompanhados e avaliados de forma sistêmica, ao longo de todo o tempo de sua execução, considerando os seguintes aspectos:
- I. Aderência da execução com os termos do contrato, sobretudo em relação ao nível de serviço acordado (SLA – *Service Level Agreement*);

- II. Resultados efetivamente realizados;
- III. Identificação de eventuais irregularidades ou mesmo oportunidades de melhoria do desempenho, ensejando ações corretivas e de incremento da qualidade; e
- IV. Avaliação conclusiva ao término do contrato e à emissão de atestado de qualificação técnica do prestador de serviços, quando couber.

ANEXO

GLOSSÁRIO

AGENTES DE GOVERNANÇA INTERNOS	Profissionais que compõem os órgãos de governança internos, tais como Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Comitês.
AGENTES DE RELACIONAMENTO	Organizações ou profissionais com os quais a EFPC mantém relacionamento constante, em função de suas atividades, suas responsabilidades e seus objetivos.
BENCHMARK	A <i>American Society for Quality (ASQ)</i> define <i>benchmarking</i> como o processo de medição e comparação contínua de uma organização relativamente às organizações líderes em qualquer parte do mundo, de modo a obter informação que ajude essa organização a empreender ações destinadas à melhoria da sua performance. Nas EFPC é usual o estabelecimento de metas e referenciais desejáveis para resultados de investimentos ou de processos administrativos. O setor de Previdência Complementar Fechada conta com série de indicadores, o IDGII - Indicadores de Desempenho de Gestão , mantidos pela Abrapp, e em sua maioria, atualizados automaticamente, por meio da carga de dados dos balancetes mensais.
COMPLEMENTARIDADE DE COMPETÊNCIAS	Conjugação de experiências e conhecimentos técnicos diferenciados entre os membros de um colegiado, que, assim, podem melhor responder a uma maior variedade de assuntos.
CONFLITO DE INTERESSE	Situação em que a isenção para a decisão de determinado profissional está comprometida, podendo pôr em risco os interesses, a reputação e a integridade da EFPC.
DEVER FIDUCIÁRIO	É a responsabilidade daquele que opera e orienta os planos previdenciários e os recursos garantidores destes, bem como o cumprimento do contrato previdenciário, devendo pautar exclusivamente suas ações no melhor interesse dos participantes e assistidos, bem como dos patrocinadores e instituidores.
DIRIGENTE MÁXIMO	Diretor-Presidente ou Diretor-Superintendente, conforme o caso. Principal posto da Diretoria Executiva.

DUE DILIGENCE	Processo de investigação, voluntária ou não, para o levantamento de informações necessárias a respeito de aspecto julgado importante para a EFPC.
EMPREGADO	Contratado da EFPC ou aquele que presta serviços à EFPC cedido pelo patrocinador ou instituidor.
EXPERT EXTERNO	Profissional não pertencente aos quadros da EFPC, especialista em determinado assunto ou atividade.
GESTOR CONTRATANTE	Responsável pela administração de unidade organizacional da EFPC encarregada de realizar aquisição de bens ou serviços a pedido de um gestor demandante.
GESTOR DEMANDANTE	Responsável pela administração de unidade organizacional da EFPC que realiza pedido de aquisição de bens ou serviços a um gestor contratante.
INDEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Autonomia em relação aos órgãos de linha, ou seja, inexistência de subordinação a qualquer órgão (Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, por exemplo) ou a qualquer órgão vinculado direta ou indiretamente à Diretoria Executiva (Auditora Interna, por exemplo).
INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA	Informação relevante, que ainda não é de conhecimento público, obtida em decorrência do exercício de determinada função ou cargo e cuja utilização, em benefício próprio ou de terceiros, pode ser enquadrada como ilegal ou imoral.
ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA	Estruturas organizacionais responsáveis pela formulação estratégica e pelo controle da EFPC, como Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e outros colegiados a quem se vinculam as áreas de gestão da EFPC.
ÓRGÃOS SUPERIORES DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE	Estruturas organizacionais de natureza administrativa e de controle da EFPC, a saber: Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

PROCESSO DECISÓRIO	Conjunto de ações referentes à análise de problemas ou oportunidades, formulação e avaliação de alternativas, seleção e indicação daquela mais adequada para a deliberação e implementação, com referência em objetivos previamente definidos.
PROPÓSITO	Conceito que envolve missão, visão e valores da EFPC, geralmente definidos durante a elaboração de seu Planejamento Estratégico.
PROGRAMA DE INTEGRIDADE	Conjunto de diretrizes adotadas pela EFPC, de forma a estimular a cultura da ética, do <i>compliance</i> e de prevenção a fraudes e atos de corrupção, especialmente no trato com a administração pública.
PÚBLICO EXTERNO	Todos aqueles que se relacionam com a EFPC, mas não fazem parte de seu quadro de empregados, diretores ou conselheiros.
PÚBLICO INTERNO	Empregados, diretores e conselheiros da EFPC.
RASTREABILIDADE	Capacidade de evidenciar, documentalmente, a história de cada decisão ou de cada produto ou serviço executado, fazendo sua vinculação com outros elementos correlatos.
SLA	<i>Service Level Agreement</i> (Acordo de Nível de Serviço) representa a definição à partir de atividades do contrato de um ou mais indicadores de qualidade que possam ser medidos em um período de tempo, estabelecendo uma meta para esse valor.
STAKEHOLDER	Termo em inglês que pode ser compreendido como “parte interessada”. São consideradas partes interessadas todas as pessoas ou entidades que apresentem algum tipo de interesse na EFPC, com ou sem relação formal, tais como patrocinadores, instituidores, fornecedores, participantes, imprensa, órgãos fiscalizadores e reguladores, associações de classe, entre outros.
SUSTENTABILIDADE	Conceito relacionado ao conjunto de ideias, estratégias e atitudes ecologicamente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e que respeitem a diversidade cultural que tendem a proporcionar longevidade ao negócio ou aos planos de benefícios administrados pela EFPC.



ABRAPP SINDAPP ICSS

Av. das Nações Unidas, 12551 - 20º andar | CEP 04578-903 | Brooklin Novo | São Paulo-SP
Tel.: (11) 3043.8777 | www.abrapp.org.br | www.sindapp.org.br | www.icss.org.br