

MANUAL DE ADESÃO
**CÓDIGO DE
AUTORREGULAÇÃO
EM QUALIFICAÇÃO E
CERTIFICAÇÃO**

 SINDAPP **ICSS**

MANUAL DE ADESÃO

CÓDIGO DE AUTORREGULAÇÃO EM QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

 SINDAPP ICSS

OUTUBRO/2022

SUMÁRIO

CAPÍTULO I PROPÓSITO	6
1. Fundamentação	6
2. Histórico	7
3. Objetivo do Código	7
4. Operacionalização	8
CAPÍTULO II EIXOS DE OBSERVAÇÃO	9
Apresentação	9
1. Cargos e funções	11
2. Competências Profissionais	28
3. Vetores relevantes	32
4. Segmentação de perfis	35
CAPÍTULO III DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	38
Apresentação	38
1. Plano de desenvolvimento Institucional	39
2. Política de sucessão	43
3. Formalização de processos de avaliação de resultados	49
4. Certificações organizacionais	53
CAPÍTULO IV DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	59
Apresentação	59
1. Plano de desenvolvimento profissional	60
2. Qualificação profissional	64
3. Formalização de processos de gestão de desempenho	68
4. Certificação profissional	75

CAPÍTULO V GOVERNANÇA DO CÓDIGO	79
1. Conselho de Autorregulação	79
2. Uso de marcas e de outros símbolos	79
3. Acompanhamento do cumprimento das Obrigações do Código	80
CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS	81
1. Alterações no conteúdo do Código	81
2. Aprovação do Código	81
GLOSSÁRIO	82
APÊNDICE – REQUISITOS DE CERTIFICAÇÃO	83
Apresentação	83
1. Cargos e Funções	83
2. Vetores Relevantes	84
3. Segmentação de Perfis	84
4. Requisitos de cada Perfil - Certificação Profissional	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

CAPÍTULO I

PROPÓSITO

1. FUNDAMENTAÇÃO

A construção de um modelo de autorregulação deve representar um entendimento comum a respeito de padrões de procedimentos e resultados a serem almejados por todos os componentes de um segmento de mercado, com vistas a buscar a excelência na organização, sem perder de vista a devida responsabilidade institucional.

Três princípios revelam-se indispensáveis neste sentido:

- a) A forma voluntária de adesão a esses padrões;
- b) A existência de uma organização que tenha capacidade de liderar e conduzir esse processo; e
- c) A proposta de apontar para posturas desafiadoras e que induzam o desenvolvimento das entidades e, por conseguinte, do setor.

No caso do segmento da previdência complementar fechada, um quarto elemento deve ser observado com cuidado, e faz referência à necessidade de se respeitar a heterogeneidade do segmento, inclusive no que diz respeito ao seu arcabouço normativo.

Esse compromisso impõe que as propostas contidas na autorregulação demonstrem uma situação de arrojo em relação à promoção do desenvolvimento das entidades, mas também que sejam possíveis de serem alcançadas por todas, de acordo com a sua natureza e porte específicos.

O tema da qualificação e certificação profissional e institucional retrata uma força motriz das mais significativas no processo de desenvolvimento das entidades e do setor, representando, do mesmo modo, um componente fundamental para a credibilidade que o momento fortemente competitivo requer.

O presente Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação busca reunir todos esses elementos, conjugando-os de modo a viabilizar os objetivos de aprimoramento da qualidade dos trabalhos realizados e do pleno atendimento às exigências dos participantes e assistidos, das patrocinadoras e instituidoras, dos órgãos normatizadores e fiscalizadores, assim como de toda a sociedade, tendo em conta a importância do segmento na economia do país.

Em resumo, este Código tem a intenção de contribuir para o esforço institucional em busca de maior eficiência, eficácia e efetividade das entidades no cumprimento do seu dever fiduciário e dos contratos previdenciários estabelecidos, a partir da crescente profissionalização de seus gestores e técnicos e de todos aqueles que lhes prestam serviços.

2. HISTÓRICO

O conjunto das associações formado pela ABRAPP, SINDAPP e ICSS, em cumprimento à sua função associativa, tem procurado desenvolver e renovar, ao longo do tempo, as condições necessárias à evolução do programa de autorregulação.

Nesse período foram elaborados e apresentados ao setor os Códigos de Autorregulação em Governança de Investimentos e em Governança Corporativa.

Marco importante que deu vigor a esse processo de sedimentação de uma cultura de autorregulação foi, sem dúvida, a implantação da Certificação Profissional, ocorrida em 2009.

O Código aqui apresentado aprofunda e enriquece o tema da qualificação e certificação profissional, estabelecendo parâmetros profissionais e institucionais, buscando destacar a preparação e qualificação de toda a força de trabalho das entidades, com o objetivo de possibilitar a obtenção de seus melhores resultados, assentados sobre um planejamento condizente com os desafios enfrentados para o cumprimento de suas obrigações.

Sua construção resultou de discussões que envolveram membros de diversas entidades, contemplando todas as especificidades que compõem o setor, exatamente com a intenção de torná-lo plenamente acessível e representativo do conjunto das entidades. Desse trabalho também participaram os órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento, o que permitiu um alinhamento com as normas estabelecidas. Convém ressaltar que, por força de suas próprias características, as indicações da autorregulação não podem, em qualquer hipótese, se situar aquém do nível determinado no arcabouço normativo.

3. OBJETIVO DO CÓDIGO

O Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação instituído pela ABRAPP, SINDAPP e ICSS tem por objetivo criar uma referência sólida no que diz respeito às melhores práticas do desenvolvimento de toda a força de trabalho das entidades de previdência complementar fechada, incluindo os prestadores de serviços contratados.

Deseja-se, desta forma, estabelecer um alinhamento perfeito entre as perspectivas institucionais e o nível de capacitação do pessoal, envolvendo as competências técnicas e comportamentais exigidas para o cumprimento das atividades descritas e o alcance dos objetivos estratégicos.

Nesse sentido, mostram-se relevantes temas como a identificação do gap existente entre as competências requeridas para a função e aquelas presentes no responsável por sua execução, assim como as práticas formais de desenvolvimento de sua capacitação de modo a suprir o gap identificado e as posteriores avaliações a respeito do sucesso obtido nesse processo.

Como já mencionado, a construção deste Código considerou a natureza, estrutura e o porte das entidades que compõem o segmento e, assim, dedicou um de seus capítulos para delinear a formação de três perfis para classificação das EFPC, absorvendo os critérios empregados pelo órgão regulamentador

e fiscalizador. Esses conjuntos representam os perfis “básico”, “padrão” e “ESI”, este último relativo às Entidades Sistemicamente Importantes.

É válido concluir, portanto, que o objetivo central do Código é o de contribuir para o desenvolvimento de todas as EFPC, independentemente de seu porte, em busca da excelência profissional e do constante aprimoramento de sua força de trabalho.

4. OPERACIONALIZAÇÃO

A adesão ao Código é voluntária e gratuita para todas as EFPC associadas da ABRAPP, ICSS ou SINDAPP, podendo ser efetivada por meio de solicitação ao Conselho de Autorregulação (Conselho), a quem cabe a governança do Código, observadas as disposições do Regulamento próprio.

A manutenção da adesão ao Código pressupõe a solicitação da concessão do Selo correspondente em um prazo determinado no Regulamento. No ato da referida solicitação haverá a cobrança de taxa referente aos custos desse processo.

A EFPC que aderir ao Código poderá, a qualquer tempo, solicitar seu cancelamento, sem prejuízo de permanecer sujeita à aplicação de eventuais penalidades, resultantes da apuração de infrações ocorridas durante o período em que era aderente ao Código.

CAPÍTULO II

EIXOS DE OBSERVAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O segmento da previdência complementar fechada no Brasil possui como uma de suas características fundamentais o aspecto da heterogeneidade de suas entidades. Esse aspecto pode ser comprovado considerando o patrimônio total sob gestão, o número de participantes e beneficiários e a estrutura organizacional, dentre outros.

A diversidade de entidades impõe desafios na construção do ambiente regulatório, que compreende o conjunto legislação, regulação e autorregulação.

Uma abordagem única, no conceito *"one size fits all"* (métrica única de avaliação), certamente não é capaz de captar as particularidades das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC, exatamente em função dessa heterogeneidade.

Considerando a relação custo-benefício, determinadas regras podem se tornar proibitivas para pequenas entidades e, de outro lado, insuficientes para a realidade e o nível de riscos de grandes instituições.

Com a implantação do princípio da Supervisão Baseada em Riscos, o órgão supervisor vem buscando construir regras específicas para determinadas características, com a flexibilidade necessária para atender as demandas das entidades.

Exemplo disso foi a implantação do conceito de Entidades Sistemicamente Importantes (ESI), com a definição de regramentos específicos para esse grupamento.

Alinhado à evolução regulatória e buscando contribuir para uma combinação adequada de regras de diferentes naturezas – legislação, regulação e autorregulação, o Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação definiu como uma de suas premissas o respeito à heterogeneidade do segmento de das entidades fechadas de previdência complementar.

Torna-se imperativo, assim, identificar necessidades específicas de capacitações e de competências para cada uma das principais funções e cargos presentes na estrutura organizacional de uma entidade, considerando, para isso, o seu porte e, conseqüentemente, o acionamento de áreas e cargos em sua estrutura organizacional.

Outro enfoque proposto para o presente Código é o de servir como indutor de comportamento para os diversos agentes envolvidos nos processos de certificação profissional - notadamente entidades certificadoras – na busca de aperfeiçoamento e de fortalecimento da capacitação e qualificação do corpo técnico e diretivo das EFPC, tendo sempre como premissas fundamentais o atendimento à referência normativa e o reconhecimento da heterogeneidade do setor.

Nesse sentido, coloca-se como oportunidade de melhoria a constituição de uma ênfase específica para certificação dos profissionais das entidades (intitulada aqui como PREVIDÊNCIA), com foco privilegiado nos diversos aspectos que envolvem a gestão dos Planos de Benefícios. Dessa forma, poderiam ser aprofundados temas como o funcionamento, riscos, características e desafios dos Planos de Benefícios, da importância da educação previdenciária e do desenvolvimento de novos produtos, bem como de sua colocação em um mercado cada vez mais competitivo. As perspectivas das premissas e hipóteses atuariais, assim como da identificação do valor e da natureza do passivo também ganham maior destaque nessa nova abordagem, entre outros elementos que, em sua essência, representam a função principal de uma EFPC.

A criação de uma ênfase específica em PREVIDÊNCIA poderá inclusive contribuir para a melhor identificação do escopo e direcionamento das certificações profissionais de cunho mais amplo, as quais estão sendo tratadas como ênfase ADMINISTRAÇÃO. Dessa forma, a estrutura programática dessa ênfase passará a conter uma abordagem mais específica a respeito de aspectos relacionados à gestão da EFPC, englobando o funcionamento dos órgãos de administração e controle, os princípios da Governança Corporativa, bem como contabilidade, orçamento, gestão de pessoas e demais questões inerentes à administração do dia a dia da entidade.

De modo complementar, o Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação busca estabelecer os requisitos mais adequados para as entidades, a partir da observação de suas características, aliando exigências desafiadoras a resultados efetivos e coerentes com a natureza das instituições.

Nesse sentido, foram criados, ainda, 3 (três) diferentes perfis, alinhados com estratificação definida pelo órgão supervisor em termos de comparativos de despesas do PGA (Plano de Gestão Administrativa). O primeiro perfil, denominado BÁSICO, engloba os grupos 1 e 2 definidos pelo órgão regulador, enquanto o perfil PADRÃO se vincula aos grupos 3 e 4. O terceiro perfil é o ESI, da mesma forma que na classificação mencionada.

No APÊNDICE estão apresentados os **Requisitos de Certificação**, indicando as premissas de certificação profissional a serem observadas pelas EFPC.

Convém reiterar que o objetivo do Código é estimular o segmento a buscar seu permanente desenvolvimento, sendo os temas da Qualificação e da Certificação dos seus profissionais (conselheiros, dirigentes, empregados e terceirizados) fundamentais, impondo a necessidade de apresentação de programa que possa ser útil a todas as entidades do segmento.

IDENTIFICAÇÃO DOS EIXOS – TEMAS

Considerando o respeito à heterogeneidade do segmento como premissa para a construção do Código, foram selecionados quatro temas relevantes para o desenvolvimento das diretrizes e obrigações, definidos como EIXOS DE OBSERVAÇÃO e que serão detalhados na sequência deste capítulo:

TEMAS:

- 1) Cargos e Funções;
- 2) Competências Profissionais
- 3) Vetores Relevantes; e
- 4) Segmentação de Perfis.

1. CARGOS E FUNÇÕES

DEFINIÇÃO

Este tópico irá examinar os cargos e funções exercidas em uma EFPC, observados seus níveis diretivo, gerencial e técnico, a partir da seguinte estratificação:

1.1 Níveis de Governança e Diretivo

- 1.1.1. Conselho Deliberativo;
- 1.1.2. Conselho Fiscal;
- 1.1.3. Diretoria Executiva;
- 1.1.4. AETQ – Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado; e
- 1.1.5. ARPB – Administrador Responsável pelos Planos de Benefícios.

1.2 Comitês de Assessoramento aos Níveis de Governança e Diretivo

- 1.2.1. Comitê de Investimentos;
- 1.2.2. Comitê de Planos;
- 1.2.3. Comitê de Auditoria;
- 1.2.4. Comitê de Riscos (ou Administrador Responsável pela Gestão de Riscos - ARGR); e
- 1.2.5. Comitê de Conduta Ética.

1.3 Gerentes e Técnicos das Unidades Organizacionais

- 1.3.1. Gestão de Riscos;
- 1.3.2. Investimentos;
- 1.3.3. Previdência;
- 1.3.4. Jurídico;

- 1.3.5. Auditoria Interna;
- 1.3.6. Desenvolvimento e Inovação Tecnológica;
- 1.3.7. Comunicação;
- 1.3.8. Marketing e Comercial; e
- 1.3.9. Todo o corpo Técnico da EFPC.

1.4. Especialistas

- 1.4.1. Atuário; e
- 1.4.2. Contador.

PRINCÍPIOS

A regulamentação que dispõe sobre os processos de certificação, habilitação e qualificação no âmbito das Entidades Fechadas de Previdência Complementar define a obrigatoriedade de certificação com base no conceito dos cargos e funções dos profissionais e, nesse sentido, esse eixo de observação se apresenta como fundamental para análise.

As normas em vigor tratam de uma certificação de amplo espectro, abordando diferentes responsabilidades em uma ampliada área de atuação, e outra específica, voltada para os cargos exercidos na área de investimentos. De modo a simplificar a menção futura a essas diferentes abordagens, a primeira das certificações será identificada como relativa à ênfase ADMINISTRAÇÃO e a segunda como ênfase INVESTIMENTOS.

De forma complementar, e visando ao aprimoramento do setor, o Código prevê a instituição de uma nova ênfase, voltada também para um campo especialista, desta feita alcançando os postos da área de Previdência. Esse novo enfoque, no desdobramento deste Código, será tratado como ênfase PREVIDÊNCIA.

A matéria relativa às ênfases mencionadas será tratada com mais detalhes no item 3 deste Capítulo II – Segmentação de Vetores Relevantes.

Por outro lado, além das funções abordadas nos normativos, o presente Código de Autorregulação incluiu ainda outros cargos que apresentam relevantes necessidades de capacitação, certificação e desenvolvimento de competência para o alcance dos principais objetivos das EFPC.

Foram identificados, nesse sentido, 18 (dezoito) cargos ou funções, agrupadas em quatro blocos, conforme indicado neste trabalho, a partir dos quais serão definidas diretrizes que, conjugadas com os demais Eixos de Observação, irão consolidar os requisitos para cada um dos perfis das entidades, conforme item 4 deste Capítulo II – Segmentação de Perfis.

No caso de haver terceirização de serviços na EFPC, como, por exemplo, nas áreas de Investimentos, Contabilidade, Atuária, Comunicação, ou até mesmo de Gestão de Riscos, o presente Código, em momento específico, irá recomendar que o processo de seleção e contratação desses prestadores de serviço sejam tratados com a devida diligência, de modo a assegurar a qualificação e experiência daqueles que serão os responsáveis pela execução das tarefas, até mesmo pela exigência de apresentação de atestado de qualificação técnica específica, sem deixar de considerar os mecanismos de acompanhamento dos resultados obtidos e a evidência de sua análise.

Naturalmente, poderá haver diferenciação no acionamento de cargos nas entidades, ainda que o estudo da segmentação tenha por objetivo evitar ocorrências desta natureza. Todavia, e consideradas as especificidades de cada entidade, é admissível que essas situações possam ser verificadas. Ficando evidenciada a razoabilidade do não acionamento de um cargo ou função em uma EFPC, não haverá prejuízo algum no julgamento que se vier a fazer em torno do alinhamento da entidade aos requisitos fixados neste Código.

DIRETRIZES

1.1. Níveis de Governança e Diretivo

1.1.1. Conselho Deliberativo

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 entre diferentes atores de governança.

Esses fatores deixam evidenciado que a qualificação e a preparação de seus quadros, assim como a eficácia de seus trabalhos, são fundamentais para o sucesso da EFPC, notadamente no que diz respeito à adequada articulação com as áreas de execução e controle.

Por tudo isso, o nível de exigência para a qualificação e certificação dos membros do Conselho Deliberativo necessita ser compatível com as demandas que são levadas a esse colegiado, independentemente do perfil da entidade, sendo requerido que, no mínimo, a maioria dos Conselheiros Deliberativos que integram o colegiado detenha certificação em ADMINISTRAÇÃO (aquela que atende ao conjunto de profissionais da EFPC) ou a certificação específica para profissionais da área de INVESTIMENTOS, exigindo-se, nos perfis PADRÃO e ESI, que ambas as ênfases estejam contempladas no colegiado, notadamente em função da complementaridade de conhecimentos necessária à condução da entidade.

Em relação ao perfil BÁSICO, é desejável, também, que ao menos um dos conselheiros venha a dispor de certificação na ênfase INVESTIMENTOS.

São igualmente requeridas, para os membros do Conselho Deliberativo, competências técnicas e comportamentais, tanto em função da complexidade das decisões a seu cargo, como também por se tratar de colegiado com intensa dose de relacionamento interpessoal. O Capítulo 2 deste Código irá trazer mais detalhes sobre o tema.

1.1.2. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal possui posição de relevância no arcabouço de controle e fiscalização das entidades, sendo denominado pela regulação como responsável pelos controles internos da EFPC.

Sua dinâmica se insere nas 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, determinado pelo marco regulatório, de guardião da conformidade (*compliance*) dos atos de gestão, sobretudo aqueles vinculados à gestão dos recursos garantidores, não se confunde nem dispensa os trabalhos similares e concomitantes do Conselho Deliberativo, dos Comitês ou mesmo da Auditoria.

Nesse sentido, o nível de exigência para a qualificação e certificação dos membros do Conselho Fiscal será idêntica à situação do Conselho Deliberativo, exigindo-se que ambas as ênfases sejam observadas entre os membros que integram o colegiado, nos perfis PADRÃO e ESI.

Da mesma forma como no Conselho Deliberativo, aos membros do Conselho Fiscal são igualmente requeridas competências técnicas e comportamentais, tanto em função da complexidade das análises e avaliações a seu cargo, como também por se tratar de colegiado com intensa dose de relacionamento interpessoal.

1.1.3. Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva constitui a instância responsável pela organização dos recursos da EFPC para, por intermédio de sua liderança e assertividade, conduzir o corpo funcional ao alcance dos objetivos delineados pelo Conselho Deliberativo, observada, naturalmente, a regulamentação vigente, bem como a missão, visão e valores institucionais.

Sendo assim, o nível de exigência para a qualificação e certificação na Diretoria Executiva também deverá prever, para todos os perfis de entidade, a necessidade de que seus membros possuam certificação. No caso dos perfis PADRÃO e ESI, o rigor será maior, especialmente em relação à certificação na ênfase INVESTIMENTOS.

A ênfase PREVIDÊNCIA também deve ser considerada como uma ênfase desejável para certificação dos membros da Diretoria Executiva, especialmente no caso do profissional diretamente responsável pela área.

Também aos membros da Diretoria são requeridas competências técnicas e comportamentais, tendo em vista as capacitações exigidas, inclusive de forma complementar, dada a condição de

liderança de área específica, mas também levando em conta seu papel de liderança junto a todo corpo gerencial e demais empregados. Adicionalmente trata-se ainda de um órgão colegiado, com forte componente relacional.

1.1.4. Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado – AETQ

O Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado (AETQ) é o principal responsável, junto ao órgão fiscalizador, pela gestão, alocação, supervisão e acompanhamento dos recursos garantidores dos Planos de Benefícios e pela prestação de informações relativas à aplicação desses recursos.

Por isso mesmo, fica evidenciada a necessidade de o referido profissional deter certificação na ênfase INVESTIMENTOS, seja qual for o padrão da EFPC.

Neste caso, e considerando-se exclusivamente o posto de AETQ, poderia se considerar o predomínio de exigência de capacitação técnica. Todavia, deve-se ponderar que essa função é exclusiva dos membros da Diretoria Executiva, conforme determina a legislação que rege o assunto e, nesse sentido, como a Diretoria Executiva se constitui como um colegiado, compreende-se a exigência das competências comportamentais do AETQ.

1.1.5. Administrador Responsável pelo Plano de Benefícios – ARPB

O Administrador Responsável pelo Plano de Benefícios (ARPB) é o representante da EFPC junto ao órgão fiscalizador para questões relacionadas ao passivo atuarial. As principais responsabilidades do ARPB abrangem a validação dos dados cadastrais, definição das hipóteses atuariais e demais informações referentes ao passivo atuarial utilizadas no estudo técnico de adequação das hipóteses atuariais e a manifestação e concordância com a Nota Técnica Atuarial, preparada pelo atuário do plano.

Em função de sua atuação na Diretoria Executiva da EFPC, deve ser exigida do ARPB a certificação na ênfase ADMINISTRAÇÃO ou INVESTIMENTOS. Por outro lado, e tendo em vista a natureza de suas responsabilidades, deve ser considerada a necessidade de certificação na ênfase PREVIDÊNCIA para esse profissional, quando essa estiver disponibilizada.

Semelhante à situação do AETQ, considerando-se exclusivamente o posto de ARPB, percebe-se predomínio de exigência de capacitação técnica. Tendo em vista, no entanto, que essa função é exclusiva dos membros da Diretoria Executiva, conforme determina o normativo que trata da matéria, deverá ser observada também a exigência de competências comportamentais do ARPB.

1.2 Comitês de Assessoramento aos Níveis de Governança e Diretivo

1.2.1. Comitê de Investimentos

O Comitê de Investimentos configura-se como uma instância de decisão ou de assessoramento que visa a fortalecer a governança, aprimorar o processo de tomada de decisão e, por consequência, gerar maior confiança à patrocinadora, instituidora, participantes e assistidos quanto à administração dos recursos da EFPC.

Convém registrar que a constituição e o funcionamento do Comitê não devem ser encarados como transferência de responsabilidades, mas compartilhamento e fortalecimento da gestão da entidade.

Ainda que sua implementação não seja objeto de obrigação normativa, a atuação do Comitê de Investimentos mostra-se como um poderoso instrumento de governança, ao permitir a apreciação dos temas relacionados à gestão de investimentos por uma instância de perfil técnico especializado, com competências e alçadas bem definidas e ajustadas às necessidades e características de cada EFPC.

Exatamente por isso, os membros que devem ser indicados para fazer parte do Comitê de Investimentos devem possuir certificação na ênfase INVESTIMENTOS, independentemente do perfil da entidade, conforme determina normativo do órgão supervisor.

Há que se observar, nestes casos, a pertinente contribuição técnica de profissionais de outras áreas no comitê, mesmo não sendo membros efetivos e apenas com direito a voz, na medida em que possam agregar a perspectiva do passivo, da gestão de riscos e da área jurídica, por exemplo, preservada, sempre que possível, a segregação de funções relativa à decisão e ao acompanhamento e controle.

Por se tratar de instância colegiada com expressiva fundamentação técnica, tanto as competências técnicas como as comportamentais devem ser consideradas, destacando-se aqueles aspectos mais vinculados à natureza de sua atuação.

1.2.2. Comitê de Planos

Colegiado que tem demonstrado crescente relevância, especialmente na medida em que as EFPC absorvem novos patrocinadores e instituidores. Isto porque a quantidade de assentos em seus Conselhos Deliberativo e Fiscal não é capaz, em muitos casos, de atender ao grau de representatividade desejado.

Mesmo em entidades monopatrocinadas observa-se, por vezes, a constituição de Comitês de Planos, sempre com a finalidade de avaliar, estudar e propor melhorias para cada um dos diferentes planos da instituição e de acompanhamento de sua gestão.

Em qualquer dos casos, busca-se assegurar, assim, uma interação maior entre representantes dos patrocinadores, instituidores e participantes no acompanhamento da gestão dos planos de benefícios aos quais estão vinculados.

Ressalte-se que o referido Comitê não tem a pretensão de retirar ou reduzir o nível de responsabilidade dos Conselhos, que permanecem com o encargo da administração da EFPC, de seus planos de benefícios e de sua gestão administrativa.

Convém mencionar que a constituição de Comitês de Planos foi apresentada como uma das exigências estabelecidas no processo de seleção das EFPC para vinculação dos planos de previdência complementar para os entes federativos.

Pelo fato de ainda não possuir regulamentação específica, não há como se determinar um formato único para composição desse colegiado, tampouco um conjunto de atribuições que atenda a todas as situações.

Observado o conceito das melhores práticas, tem-se como importante que os membros desse comitê demonstrem qualificação para contribuir de forma efetiva no acompanhamento do plano, observando seus aspectos estratégicos, de metas atuariais, financeiros, contábeis, jurídicos, de comunicação com os participantes e compliance, entre outros.

Por outro lado, um componente fundamental em relação à composição das competências profissionais desejáveis para esse colegiado diz respeito à visão sistêmica, ao senso crítico e à perspectiva de inovação, tendo em conta o papel marcante em termos do seu caráter propositivo.

Relativamente aos encargos da unidade, tem-se mostrado frequente a responsabilidade pela avaliação, recomendação e até mesmo algum nível de deliberação, em casos pontuais, dos principais documentos orientadores dos planos, sobretudo no que diz respeito aos seus regulamentos e suas políticas de investimentos.

Dessa forma, considera-se desejável que o colegiado observe um perfil multidisciplinar, abrangendo as diferentes certificações disponibilizadas sob o ponto de vista técnico, assim como as competências comportamentais relativas ao processo de trabalho em grupo e aos desafios dos cenários em permanente transformação.

1.2.3. Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria é órgão de assessoramento ao Conselho Deliberativo, tendo por objetivo auxiliar no monitoramento da qualidade das demonstrações financeiras, dos controles internos, da conformidade, da integridade e gerenciamento de riscos da organização, bem como avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, quando existente, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis, além de regulamentos e códigos internos.

No âmbito da previdência complementar fechada, o Comitê de Auditoria foi criado em 2017 e regulamentado em 2018. Os normativos não determinaram a obrigatoriedade de instalação do Comitê de Auditoria em todas as EFPC, apenas nas Entidades Sistemicamente Importantes (ESI).

Compreende-se, no entanto, que seu funcionamento traz importantes benefícios para o sistema e, por isso, é recomendável a sua instalação, desde que o porte da EFPC assim o permita e justifique.

O Comitê de Auditoria, no contexto de sua atribuição de “recomendar a pessoa física ou jurídica a ser contratada para a prestação de serviço de auditoria independente”, conforme registra normativo em vigor, deve observar se o responsável técnico pela auditoria atende aos requisitos regulamentares em termos de certificação técnica específica para a atividade junto ao segmento da previdência complementar fechada.

A exigência de qualificação e certificação no âmbito do Comitê de Auditoria somente fará sentido quando a EFPC tiver instalado essa instância. Por outro lado, uma vez instituído o Comitê, os requisitos de qualificação e certificação serão determinados, independentemente da obrigatoriedade normativa, ponderado o perfil da entidade e o comprovado conhecimento nas áreas de contabilidade e auditoria contábil, observadas ainda as ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS e PREVIDÊNCIA, conforme o caso, sendo desejável que os membros do Comitê obtenham e mantenham certificação específica (Comitê de Auditoria).

O Comitê de Auditoria expressa, na condição de instância colegiada responsável pelo tratamento de questões abrangentes e complexas, a necessidade de que seus componentes detenham tanto as competências técnicas como aquelas de viés comportamental.

Destaca-se entre as competências técnicas a exigência normativa relativa à comprovação de conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria contábil de EFPC, por pelo menos um de seus integrantes.

1.2.4. Comitê de Riscos (ou Administrador Responsável pela Gestão de Riscos - ARGR)

A função do Administrador ou do Comitê responsável pela Gestão de Riscos foi criada a partir da Resolução CMN 4661/2018, regulamentada pela Instrução Previc 35/2020, e possui a atribuição de responder aos órgãos de governança da EFPC e ao órgão de supervisão e fiscalização pelos processos de gestão de riscos da entidade.

No caso das ESI, o AETQ e o responsável pela gestão de risco devem exercer suas funções com independência e sem qualquer subordinação hierárquica entre si.

Além disso, o AETQ não poderá, nestes casos, participar do Comitê de Riscos. Para efeito de orientações do presente Código, serão definidas abordagens para as duas situações: Administrador Responsável pela Gestão de Riscos (ARGR) ou Comitê de Riscos, a depender da realidade de cada Fundação.

Da mesma forma como no caso do Comitê de Auditoria, o acionamento do Comitê de Riscos ou do ARGR é obrigatório nas ESI, ainda que a importância de sua atuação aconteça também em diversos outros níveis. As exigências por conta deste Código alcançarão, evidentemente, somente aquelas entidades que lançarem mão desses postos, mesmo que não o façam de forma a cumprir normativos específicos em vigor.

Considerando sua natureza, será dado destaque à certificação na ênfase INVESTIMENTOS, mas com atenção também para as ênfases ADMINISTRAÇÃO e PREVIDÊNCIA, dependendo do perfil da EFPC.

Neste caso estão colocadas duas possibilidades: instância colegiada ou cargo exercido por apenas um profissional. Todavia, e tendo em conta que o tratamento de aspectos técnicos vinculados à gestão de riscos deve ser feito de modo rigoroso, porém com muita habilidade e ponderação, valorizam-se também neste caso os componentes técnicos e comportamentais.

1.2.5. Comitê de Conduta Ética

O tema da Ética vem demonstrando, a cada dia, sua importância no cenário empresarial brasileiro, juntamente com os conceitos de integridade e de responsabilidade social, entre outros, em uma tendência que se pode acreditar como definitiva.

Deve ser destacado, neste sentido, que o Comportamento Ético é assunto tratado nos Códigos de Autorregulação em Governança Corporativa e em Governança de Investimentos.

Por sua vez, os normativos em vigor no segmento determinam que “conselheiros, diretores e empregados das EFPC devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade”.

Todos esses aspectos evidenciam a conveniência da instituição de um Comitê de Conduta Ética nas EFPC, com a cuidadosa e criteriosa regulamentação para sua composição e funcionamento, bem como a elaboração e ampla divulgação de um Código de Conduta Ética, ainda que os normativos não classifiquem essas ações como obrigatórias.

O Código de Conduta Ética pode ser definido como um conjunto de diretrizes que orientam as pessoas de um grupo em relação às suas posturas e atitudes, moralmente aceitas e toleradas pelo ambiente em que esse grupo está inserido. Por outro lado, cabe destacar que a ética ocupa um espaço próprio, ao lado das questões jurídicas e administrativas, e deve estar referenciada na capacidade de pensar livremente e de optar entre diferentes alternativas.

Esta lógica pode ser aplicada tanto às pessoas que compõem ou se relacionam com a EFPC, como também à própria atuação da organização dentro de um contexto maior – segmento próprio ou sociedade em geral, por exemplo.

Neste segundo caso, não é comum que as posturas e atitudes estejam descritas claramente em um “código”. Assim, caberá à própria organização buscar pautar suas ações no sentido de se adequar aos conceitos dessa comunidade.

Os Códigos de Conduta Ética costumam estabelecer uma normativa de cumprimento obrigatório que incorpora a previsão de aplicação de sanções após as devidas apurações, ampla defesa e do contraditório, conforme destacado no Manual do Código de Autorregulação em Governança Corporativa, podendo caber ao Comitê de Conduta Ética a supervisão e monitoramento desses procedimentos.

Em razão de não haver regulamentação a respeito, cada entidade tem liberdade para instituir seu Comitê de Conduta Ética da forma que lhe julgar mais conveniente, aproveitando, até mesmo, participação de profissionais externos à entidade que possam contribuir para o melhor funcionamento do colegiado.

O recomendável, neste caso, é que a EFPC mantenha uma postura crítica a respeito dos critérios de composição de seu comitê, objetivando alcançar, mesmo que ao longo do tempo e depois de observar soluções adotadas por outras entidades, a forma mais eficiente e eficaz de atuação.

A composição do Comitê de Conduta Ética deve obedecer a critério que privilegie competências profissionais avaliadas pela EFPC que possibilitem a perfeita compreensão de seu campo de atuação e a capacidade de cumprir com eficácia o seu papel, contribuindo para o alcance do propósito da EFPC, observado o conjunto de valores estabelecidos.

Dentre estas, destacam-se as competências comportamentais, tanto pelo fato de o Comitê funcionar como um colegiado como também, e principalmente, por se tratar de ambiente de discussão de questões de cunho individual. Evidentemente, o equilíbrio, a ponderação, o senso de justiça e a visão crítica são elementos essenciais ao desempenho de cada um dos membros do referido Comitê.

1.3. Gerentes e Técnicos das Unidades Organizacionais

1.3.1. Gestão de Riscos

É responsável pelos processos de identificação, análise, avaliação, controle e monitoramento dos riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, legal, sistêmico e todos os outros a que estão expostos os Planos administrados pela EFPC, especialmente no que se refere aos seus recursos garantidores, observados também os aspectos vinculados aos critérios ASGI (ambiental, social, de governança e de integridade).

De acordo com suas características, as EFPC podem optar por unidade organizacional específica consolidando toda a gestão de riscos ou unidades diferentes para tratar de forma segregada os riscos de investimentos, os riscos do passivo e os riscos operacionais.

Entende-se as seguintes possibilidades de estruturação organizacional:

- a) uma única unidade organizacional consolidando toda a gestão de riscos;
- b) unidades diferentes responsáveis pela gestão segregada dos riscos de investimentos e dos riscos operacionais;
- c) inexistência de unidade organizacional específica, mas indicação de atribuições de gestão de riscos de forma consolidada ou segregada a um empregado ou a grupos de empregados; e
- d) contratação de serviços junto a terceiros para execução de ambas ou de uma das gestões de risco (investimentos e operacional).

O Código buscará definir e orientar ações de qualificação e certificação para cada uma dessas abordagens, notadamente no caso de unidades responsáveis pela análise prévia de riscos de investimentos, em alinhamento com as normas relativas à responsabilidade e requisitos daqueles que participam do processo de análise, de assessoramento e decisório sobre a aplicação dos recursos dos planos da EFPC.

Nos dois primeiros itens mencionados acima, a exigência recairá sobre o gestor da(s) unidade(s) e também sobre seus ocupantes, de forma adequada ao porte da EFPC. Na penúltima das hipóteses citadas, os requisitos serão direcionados aos técnicos responsáveis pelas tarefas indicadas, bem como para o(s) líder(es) das unidades envolvidas.

Com relação à última das alternativas, convém destacar a necessidade de a EFPC manter em seu processo de contratação regras de exigência de qualificação e experiência dos técnicos que venham a prestar os serviços, com a devida apresentação de atestado de capacitação técnica para o exercício da(s) função(ões).

Deverá ser dedicada atenção às ênfases tratadas, considerando-se que o item “b” trata especificamente de uma ou outra (INVESTIMENTOS ou ADMINISTRAÇÃO), enquanto que os itens “a” e “c” envolverão as duas ênfases.

Para os gerentes ou líderes da(s) área(s) o nível de competência comportamental deve ser mais rigoroso do que de seus técnicos, haja vista a necessidade de liderança e assertividade. As competências técnicas são exigidas para todos os cargos, evidentemente ponderando-se o nível de complexidade e responsabilidade de suas tarefas.

1.3.2. Investimentos

Estão incluídas neste conceito todas as unidades organizacionais, Gerentes e Técnicos responsáveis pelos processos de análise, assessoramento e decisão sobre a aplicação dos recursos dos planos da EFPC, com destaque para as atividades de construção das políticas de investimentos, prospecção de ativos, negociação, avaliação e apreçamento, acompanhamento, monitoramento e controle, inclusive no que diz respeito ao *compliance* e análise dos aspectos ASGI.

Os requisitos de qualificação e certificação na ênfase INVESTIMENTOS terão amplitude e nível de exigência diferenciada em razão do perfil das EFPC (BÁSICO, PADRÃO ou ESI), levando-se em consideração, contudo, definição regulamentar a respeito dos profissionais envolvidos no processo decisório de investimentos, incluindo os respectivos comitês (item 1.2.1 deste Código).

Para os gerentes ou líderes da(s) área(s), o nível de competência comportamental deve ser mais rigoroso do que de seus técnicos, haja vista a necessidade de liderança e assertividade. As competências técnicas são exigidas para todos os cargos, evidentemente ponderando-se o nível de complexidade e responsabilidade de suas tarefas, observada a obrigatoriedade da certificação na ênfase INVESTIMENTOS para todos os profissionais diretamente responsáveis pela aplicação dos recursos garantidores da EFPC.

1.3.3. Previdência

A área de previdência envolve todas as atividades relacionadas à gestão previdenciária dos planos de benefícios, englobando as funções de relacionamento e atendimento, comercial, comunicação, vínculo associativo, manutenção do cadastro, arrecadação, cálculo e pagamento de benefícios, passivo atuarial e desenvolvimento de produtos previdenciários, além das questões atuariais, que serão também tratadas em item específico.

Em função dos desafios atuais, devem ser consideradas de forma especial as práticas inovadoras vinculadas ao desenvolvimento e aplicação de novos produtos, sua comercialização, assim

como a de comunicação com participantes e, especialmente, com potenciais participantes. Essa preocupação estará demonstrada de forma mais efetiva nos itens relativos às competências técnicas e comportamentais.

Há que se destacar, neste ponto, a perspectiva de disponibilização futura de certificação na ênfase PREVIDÊNCIA, que naturalmente irá se destacar como requisito fundamental para os líderes e técnicos da área.

Para os gerentes ou líderes da(s) área(s), o nível de competência comportamental deve ser mais rigoroso do que de seus técnicos, haja vista a necessidade de liderança e assertividade. As competências técnicas são exigidas para todos os cargos, evidentemente ponderando-se o nível de complexidade e responsabilidade de suas tarefas.

1.3.4. Jurídico

Destaque-se, de início, que a área jurídica das EFPC é objeto de forte terceirização, até mesmo em entidades que mantêm, também, um corpo jurídico próprio.

As práticas desenvolvidas na área têm forte influência na geração de segurança jurídica, na delimitação das responsabilidades dos gestores, assim como na prevenção de riscos, especialmente naquilo que se refere ao apoio ao processo de tomada de decisões e à elaboração e verificação prévia de contratos e seu acompanhamento.

Configura-se como igualmente importante a atuação da área em termos de *compliance*, proteção de dados e informações, aconselhamento e consultoria às diversas unidades organizacionais, no acompanhamento de processos judiciais e extrajudiciais, na atenção ao contencioso, no acompanhamento e discussão dos regramentos futuros, que poderão trazer impactos para o segmento, no geral, e na sua entidade, em particular, assim como na administração de casos e processos terceirizados, inclusive nas rotinas de acompanhamento do desempenho dos escritórios e em seu processo de contratação.

Devido à natureza dos serviços prestados, mostra-se como ideal que a área jurídica interna detenha certificações nas ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS e PREVIDÊNCIA (quando disponível). No entanto, esse grau de exigência foi considerado como requisito apenas no perfil ESI. Com relação aos escritórios terceirizados, é conveniente que durante sua contratação pela EFPC, seja realizado criterioso processo de seleção e acompanhamento de seu desempenho.

Consideradas as características próprias da função, é de se concluir que a competência comportamental deve ser requerida para os técnicos da área, especialmente para seu líder, ainda que a competência técnica se apresente evidentemente mais expressiva.

1.3.5. Auditoria Interna

O acionamento da Auditoria Interna como unidade organizacional específica não é obrigatório para as EFPC, mas orienta-se que, uma vez instalada, sua vinculação seja fixada com subordinação ao Conselho Deliberativo, a quem compete a aprovação do Ciclo de Auditoria, do Plano Anual de Auditoria, bem como o acompanhamento das recomendações originadas.

Essa estrutura organizacional privilegia a independência dos procedimentos de auditoria e objetiva a avaliação da integridade, da adequação, da eficiência e do resultado dos processos, assim como dos fluxos de comunicação, especialmente aqueles vinculados aos reportes previstos, tendo como referência de seu trabalho a avaliação do sistema de controles internos, com destaque para a consistência e o atendimento às referências normativas do processo decisório, observados padrões de *compliance* e gerenciamento de riscos.

É muito interessante para os Auditores o conhecimento técnico a respeito do assunto que está sendo examinado. Por isso, parece razoável que a área detenha, entre seus membros, profissionais com certificação nas ênfases ADMINISTRAÇÃO e INVESTIMENTOS e, tão logo esteja disponibilizada, na ênfase PREVIDÊNCIA.

Os aspectos comportamentais são muito importantes, especialmente no caso de auditorias realizadas no ambiente da área auditada, situação em que a troca de informações é essencial para o resultado do trabalho. Por óbvio, a competência técnica é inegavelmente o suporte da atuação do Auditor e por isso também deve ser requerida com clareza.

1.3.6. Desenvolvimento e Inovação Tecnológica

A Tecnologia da Informação é responsável por garantir a segurança, confiabilidade e disponibilidade das informações da EFPC.

Estão abrangidas nessa área as funções de suporte de sistemas, infraestrutura, programação e desenvolvimento de *softwares*, segurança da informação, administração de banco de dados, administração de redes e desenvolvimento de projetos de TI, assim como na seleção e monitoramento desses serviços, no caso de contratação de terceiros.

Da mesma forma como na Auditoria, é importante que o profissional da área seja capaz de manter diálogo produtivo com os membros das unidades organizacionais, especialmente no caso de desenvolvimento de novos sistemas.

Essa necessidade aponta para a importância de os profissionais da área possuírem certificação profissional compatível com sua atuação, da mesma forma que é relevante também o desenvolvimento de competências de cunho comportamental, sobretudo no caso do gerente da área.

Nesse aspecto, ainda que seja desejável a presença de aspectos comportamentais ligados à inovação, criatividade e foco no cliente (experiência do usuário) em toda a organização, é fundamental o

fortalecimento dessas competências entre os profissionais de desenvolvimento tecnológico, além de novos conhecimentos e habilidades técnicas ligadas à gestão de projetos, métodos ágeis e outras ferramentas comumente utilizadas em gestão de *start-ups*.

Por outro lado, a área de TI é também fortemente terceirizada no segmento da previdência complementar fechada. Essa particularidade impõe a necessidade de rigor das EPPC no processo de contratação de terceiros, com prévia comprovação de capacitação técnica e experiência dos técnicos que prestarão serviços, em criterioso processo de seleção, além de cuidadoso acompanhamento de seu desempenho.

1.3.7. Comunicação

As funções relativas à comunicação corporativa já foram objeto de consideração no Código de Autorregulação em Governança Corporativa, na medida em que envolvem as iniciativas da EFPC nas áreas de gestão, planejamento e administração.

No contexto da Governança, a ideia da transparência está fortemente assentada sobre a qualidade do processo de comunicação, contemplando aspectos como abrangência, simetria, clareza, utilização de canais apropriados, elucidação de dúvidas possíveis, tempestividade das informações e certificação sobre compreensão da mensagem pelo receptor, com base em seus princípios, valores, posturas, estratégias e diretrizes organizacionais.

A inclusão do tema neste Código de Autorregulação de Certificação e Qualificação, por sua vez, se justifica pelo necessário zelo quanto à capacitação profissional daqueles que assumirem essa tarefa, ainda que na condição de prestadores de serviço externos, na medida da importância dessa matéria.

No caso da terceirização, cabe à EFPC estabelecer mecanismos próprios de contratação e de acompanhamento do desempenho que garantam o alcance dos objetivos da comunicação quanto à frequente e clara troca de informações íntegras e atualizadas com todos os agentes com os quais a entidade se relaciona, estreitando o seu relacionamento com seus públicos interno e externo, visando à plena compreensão sobre o propósito da instituição e de seus planos de benefícios, fortalecendo sua imagem e reputação institucional.

Cumprido destacar que o fluxo de comunicação estabelecido serve como facilitador para o processo de tomada de decisões, em qualquer nível, na medida em que permite o fornecimento de dados para identificação de situações, avaliação de opções alternativas e definição a respeito da melhor solução. Isto posto, é razoável determinar que uma eventual degradação do processo de comunicação de uma organização pode trazer inúmeros danos à sua gestão, bem como em relação à projeção de sua imagem junto às suas partes interessadas.

Do ponto de vista interno, o processo de comunicação corporativa aponta ainda para a sua indispensável contribuição sob o enfoque de orientação e motivação, explicitando para todo o corpo funcional os objetivos da entidade, suas metas e indicadores, gerando senso de pertencimento e evitando a ocorrência de alienação dos profissionais em relação às suas funções ou à atividade de sua organização.

Ainda que se demonstre a necessidade de um conhecimento técnico específico na área, o que por vezes enseja a terceirização desses serviços, especialmente no que diz respeito à comunicação externa, é preciso que a EFPC cuide para que os aspectos técnicos das matérias tratadas sejam levados com correção e precisão, sempre com recursos que favoreçam o seu perfeito entendimento pela parte receptora.

Não deve ser descartada, também, a qualificação do profissional de comunicação em relação aos temas tratados, o que recomenda, em um nível de maior exigência, a especialização desses profissionais, especialmente em casos de terceirização de serviços.

1.3.8. Marketing e Comercial

Os desafios que estão lançados para o segmento da previdência complementar fechada têm exigido a incorporação de soluções que até então não se destacavam como essenciais para a sustentabilidade das EFPC e do próprio setor.

No contexto atual, situações evidenciadas por questões sociais, econômicas, políticas e culturais demonstraram a necessidade de se dedicar maior atenção a aspectos comerciais na geração e colocação dos planos de benefícios junto a patrocinadores, instituidores e participantes.

Ou seja, as ações a serem desenvolvidas devem alcançar tanto patrocinadores e instituidores, com o objetivo de formulação de novos planos, como também os participantes e potenciais participantes da EFPC, agora com o propósito de aderir ou intensificar sua adesão a partir de propostas diferenciadas.

Compreendida a importância dessa perspectiva, revela-se fundamental a capacitação e qualificação dos profissionais que deverão lidar com a matéria, sejam eles internos ou terceirizados.

A ênfase PREVIDÊNCIA está voltada para abarcar essas áreas de conhecimento, além de outras tantas que dizem respeito ao tema. Enquanto não estiver implementada essa disponibilização, entende-se que, em todos os perfis, a certificação na ênfase ADMINISTRAÇÃO seja exigida dos líderes da(s) área(s) responsáveis pelos temas Marketing e Comercial, ou que, no caso de contratação de prestadores de serviço, estes demonstrem estar devidamente qualificados para a função. Além disso, a EFPC deve adotar mecanismos de monitoramento de suas atividades, de modo a garantir o alcance dos objetivos pretendidos.

Ainda sob essa ótica, deve-se compreender a importância das competências comportamentais para o desenvolvimento das ações nessa área, especialmente no que diz respeito à compreensão das expectativas do mercado e ao alinhamento da comunicação com os diferentes públicos envolvidos (atuais ou potenciais patrocinadores, instituidores e participantes), de modo a criar e entregar valor para suas necessidades.

Especificamente na área comercial, sobretudo no contato direto com os “clientes”, as competências de negociação, empatia e comunicação revelam-se como determinantes para o sucesso que se deseja obter.

1.3.9. Corpo Técnico da EFPC

A valorização da capacitação técnica e comportamental dos profissionais que atuam no segmento da previdência complementar fechada está diretamente vinculada à sua percepção de sucesso, representada pelo alcance dos objetivos da EFPC com a máxima eficiência e eficácia.

O presente Código tem por objetivo, como já demonstrado, fixar parâmetros de avaliação sobre as áreas mais sensíveis e sobre os profissionais que ocupam posições de maior responsabilidade na organização. Contudo, é importante que, de forma complementar, alcance também todo o corpo técnico da entidade, aí incluído seu nível gerencial, contingentes essenciais para o alcance do nível de desempenho almejado.

Assim, independentemente da unidade organizacional a qual estejam vinculados, todos os empregados da entidade devem ser considerados em termos de certificação profissional, em percentual específico para cada perfil (BÁSICO, PADRÃO e ESI).

Os componentes dos níveis de governança e diretivo (item 1.1) não deverão fazer parte desta apuração, na medida em que obedecem a exigências específicas vinculadas a seu grau de responsabilidade.

Há que se evitar, também, o fenômeno da “múltipla contagem” e, para tanto, não devem ser considerados, na definição do Corpo Técnico, os membros dos Comitês de Assessoramento (item 1.2), na medida em que esses profissionais já serão apurados em suas áreas de origem.

Neste caso, a métrica considerada deverá contemplar de forma semelhante as ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS e PREVIDÊNCIA, quando esta última estiver disponibilizada, considerando que a contagem levará em conta o número de profissionais certificados em relação ao dimensionamento do corpo técnico, sendo irrelevante, neste particular, a natureza da ênfase (observada em outro momento), assim como não haverá influência de situações de profissionais com múltiplas certificações, em uma ou mais ênfases.

1.4. Especialistas

1.4.1. Atuário

Profissional responsável pelo estudo, análise e proposição das premissas e hipóteses atuariais nos planos de benefícios administrados pela EFPC, desenvolvendo ou aplicando modelos matemáticos e estatísticos para avaliar a implicação financeira de eventos futuros e incertos relacionados aos planos.

Desse esforço é gerado o cálculo das reservas matemáticas e do custeio dos planos, bem como as projeções atuariais, que determinam o fluxo de recursos necessários para garantia da liquidez, equilíbrio e solvência dos planos e, por conseguinte, das EFPC.

Evidentemente, a descrição da função deixa evidenciado que os aspectos técnicos ganham especial relevância, o que determina avaliação criteriosa quanto à qualidade do profissional.

Sendo assim, torna-se fortemente recomendável que o profissional responsável pela área detenha certificação concedida pelo IBA – Instituto Brasileiro de Atuária, seja interno ou terceirizado.

Cabe ainda ressaltar o cuidadoso processo que deve ser adotado na contratação ou no processo de recrutamento e seleção desse profissional, a partir da comprovação de capacidade técnica e experiência para o exercício de suas funções.

1.4.2. Contador

Responsável por garantir que as informações financeiras da entidade estejam disponíveis de forma precisa, tempestiva, clara e objetiva, o Contador da EFPC busca retratar com suas atividades a situação e o desempenho dos planos de benefícios e do PGA – Plano de Gestão Administrativa.

Nesse sentido, o Contador deve estar muito próximo da administração da EFPC, orientando ações que tenham desdobramento na área contábil, zelando pela boa técnica dos procedimentos adotados, pela segurança e lisura no tratamento dos dados, de forma a trazer números confiáveis para a demonstração da real situação dos planos.

Esses dados devem ser repassados às instâncias superiores e à Auditoria Externa que, chancelando os procedimentos adotados, trará credibilidade à EFPC junto ao mercado e a seus participantes ativos e assistidos, o que possibilita melhores condições de conquistar novos patrocinadores, instituidores e participantes.

Faz parte também de suas atribuições o assessoramento à Diretoria Executiva em assuntos ligados às áreas fiscal, previdenciária, de finanças, de custos, de orçamento e outras. Suas principais atribuições estão ligadas às atividades de registros de operações, escrituração dos livros comerciais ou fiscais, análise e conciliação de contas, classificação e avaliação de despesas, análise e definição de provisões contingenciais, cálculos de reavaliação de ativos e de depreciação de bens; balancetes e demonstrações financeiras anuais com suas respectivas notas explicativas; declarações fiscais, tributárias e de natureza acessória, além da geração de relatórios sobre a situação patrimonial da EFPC.

Destaca-se dessa forma a relevância das funções exercidas pelo Contador, o que demonstra a exigência de competências técnicas em plano superior às competências comportamentais.

Por se tratar de atividade específica, merece, neste Código, destaque especial, juntamente com o Atuário, devendo lhe ser exigida certificação concedida pelos CRC – Conselho Regional de Contabilidade (Exame de Suficiência).

Em eventuais processos de contratação de terceiros para exercer essa função, a EFPC deve exigir atestado de capacitação técnica e de experiência no ramo, inclusive no segmento da previdência complementar fechada.

2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

DEFINIÇÃO

De acordo com o trabalho “Projeto de Qualificação e Certificação Profissional”, desenvolvido pelo Comitê de Gestão de Pessoas da ABRAPP, as Competências Profissionais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno (emoções, entusiasmo e energia), expressas em forma de desempenho profissional em um determinado contexto, ação e resultado, agregando valor às pessoas e organizações (CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005).

Essas competências são adquiridas ou desenvolvidas por meio da formação acadêmica, de treinamentos, de estudos, de vivências e de experiências práticas, e se evidenciam como fundamentais para que um profissional, dirigente ou conselheiro de EFPC, possa exercer suas funções de forma plena e eficiente, especialmente em um cenário de frequentes e relevantes transformações, que impõe uma forte absorção de novos conhecimentos e compreensão de novas posturas no ambiente de trabalho.

As competências profissionais devem ser percebidas pela conjugação de aspectos técnicos (competências técnicas ou *hard skills*) e comportamentais (competências comportamentais, relacionais, habilidades emocionais ou *soft skills*).

O detalhamento deste eixo temático abordará esses dois segmentos da competência profissional, especialmente no que se refere aos seus principais elementos constitutivos, tendo sempre como referência o já mencionado trabalho produzido pelo Comitê de Gestão de Pessoas da ABRAPP.

PRINCÍPIOS

As competências técnicas e as comportamentais são complementares entre si, ainda que possam se destacar de maneira específica em atividades particulares. A análise de uma determinada matéria, de maneira estruturada e formal pode, a princípio, compreender maiores exigências de competências técnicas. No entanto, a compreensão de sua interligação com outros cenários ou até mesmo o processo de discussão desses aspectos com outros profissionais alcança características das competências comportamentais.

Uma forma de diferenciação bastante prática entre essas competências se baseia na ideia relatada pela autora Alessandra Lotufo de que a inteligência artificial é capaz de replicar todo o arsenal que compõe, lato sensu, o perfil técnico, mas, ao menos por enquanto, não atende aos princípios das *soft skills*.

Como já mencionado por Daniel Goleman, em obras que abordam o tema “inteligência emocional”, o nível de exigência das habilidades técnicas em cargos de maior desafio se reduz, enquanto que aquelas classificadas como relacionais tornam-se mais representativas.

Assim, cabe à EFPC adotar postura que equilibre esses dois componentes das competências profissionais, tanto do ponto de vista de oferta de programas de capacitação como também no estímulo ao processo de autodesenvolvimento de seu corpo diretivo, gerencial e técnico.

Essas competências podem e devem ser desenvolvidas amplamente, por todos os profissionais, sendo razoável a obtenção de aproveitamento maior ou mais rápido por alguns desses.

O conteúdo programático definido pelo órgão supervisor para os exames de certificação profissional está direcionado com maior realce para os aspectos das competências técnicas, mas este fato não deve ser interpretado como a desconsideração pelo desenvolvimento do componente relacional, mas, certamente, pela dificuldade de aferição precisa da adequação desse elemento em um processo de certificação.

Convém ainda destacar que este Código entende como válida a incorporação de competências não tratadas anteriormente e que passaram a ser expressivas em razão dos novos desafios colocados para o segmento, especialmente aqueles relacionados com a maior atividade concorrencial, o que demanda uma nova postura (novo *mindset*) em relação ao negócio, aos “clientes” e, conseqüentemente, aos serviços oferecidos, especialmente no que diz respeito a uma postura mais incisiva de vendas, seja junto a potenciais patrocinadores ou instituidores, seja no relacionamento com participantes e potenciais participantes.

DIRETRIZES

Considerando que a relevância deste eixo de observação está diretamente relacionada ao fato de o conjunto de competências disponíveis em uma organização ser fator crítico para o melhor alcance de seus objetivos estratégicos, reunindo eficiência, eficácia e efetividade, as EFPC deverão realizar, com frequência compatível com as mudanças que vêm afetando o contexto organizacional, o processo de mapeamento de competências no âmbito da organização.

Esse mapeamento consiste na identificação do conjunto de competências (técnicas e comportamentais) que são necessárias para a viabilização dos resultados pretendidos e a verificação daquelas que estão efetivamente disponíveis, de modo a identificar, a partir da confrontação dos resultados obtidos, as lacunas que estejam comprometendo ou possam vir a comprometer o desempenho da organização.

Essas constatações ensejarão ações de correção, que podem abranger diversas alternativas, todas elas voltadas para a superação do “déficit” percebido, de modo que a EFPC se assegure que o conjunto de competências profissionais disponível na entidade está adequado ao cumprimento das ações necessárias ao alcance dos objetivos definidos para cada período de avaliação.

Com relação às competências técnicas, aquelas necessárias à realização de atividades específicas demandadas de cada cargo ou função, estão destacadas, a seguir, algumas delas, a título de exemplificação, relacionadas com as ênfases Administração, Investimentos e Previdência:

1. Ênfase Administração

- a) Administração e Governança das EFPC;
- b) Gestão de Pessoas;
- c) Gestão do PGA;

- d) Riscos, Controles Internos e Compliance;
- e) Contabilidade, Tesouraria e Orçamento;
- f) Auditoria (inclusive de Sistemas);
- g) Comunicação e Marketing;
- h) Tecnologia da Informação;
- i) Supervisão e Fiscalização; e
- j) Jurídico.

2. Ênfase Investimentos

- a) Investimentos, Mercado de Capitais e Finanças Corporativas;
- b) Legislação aplicável aos Investimentos;
- c) Gestão Estratégica de Ativos e Passivos - ALM - Asset Liability Management e LDI - Liability-Driven Investment;
- d) Seleção, monitoramento e avaliação de prestadores de serviços; e
- e) Gestão de Riscos de Investimentos – risco de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, legal, sistêmico e outros inerentes a cada classe de ativos.

3. Ênfase Previdência

- a) Previdência Social (RGPS e RPPS) e Complementar;
- b) Auditoria do Passivo;
- c) Desenvolvimento de Produtos;
- d) Estratégia Comercial;
- e) Educação Financeira e Previdenciária;
- f) Relacionamento com Cliente; e
- g) Atuária.

As competências técnicas aqui indicadas estão em linha com o conteúdo programático normatizado para a prova de conhecimentos atinente à certificação profissional, assim como atendem às experiências exigidas no conjunto de requisitos mínimos para o processo de habilitação profissional conduzido pelo órgão supervisor.

Estão listadas a seguir algumas das competências comportamentais mais frequentemente demandadas, tanto quanto, em caráter mais amplo, à adequação das ações do profissional à cultura da organização, como, de modo mais direto, ao relacionamento interpessoal, ponderando-se, evidentemente, o posicionamento do profissional na hierarquia da entidade:

- a) Análise Crítica;
- b) Assertividade – Clareza de objetivos;
- c) Atitude Positiva;
- d) Avaliação de Contextos Complexos – raciocínio lógico e analítico;
- e) Comunicação e Argumentação – capacidade de gerar confiança;
- f) Conformidade Ética e Integridade;
- g) Criatividade e Inovação;
- h) Empatia e Relacionamento Interpessoal;
- i) Empreendedorismo;
- j) Foco no Cliente;
- k) Compromisso com Resultados – engajamento com os propósitos da EFPC;
- l) Inteligência Emocional;
- m) Liderança;
- n) Mindset Ágil;
- o) Motivação para Aprendizado Permanente e Flexibilidade Cognitiva;
- p) Negociação – Flexibilidade;
- q) Planejamento e Organização;
- r) Proatividade;
- s) Ponderação e Equilíbrio diante de incertezas;
- t) Resiliência e Antifragilidade;
- u) Tolerância ao Estresse;
- v) Tomada de Decisão baseada em informações objetivas;
- w) Trabalho em Equipe; e
- x) Visão Estratégica.

3. VETORES RELEVANTES

DEFINIÇÃO

A Segmentação por Vetores Relevantes trata de enfoques a serem observados na construção dos requisitos constitutivos do Código de Autorregulação de Qualificação e Certificação e que estão relacionados às competências profissionais identificadas no item 2 deste capítulo, notadamente aquelas de cunho técnico e serão aplicadas aos técnicos, diretores e conselheiros, considerando o perfil das EFPC, determinado de acordo com o item 4 deste capítulo.

O presente código estabelece 3 diferentes abordagens para este tópico:

- a) Vetor Certificação Profissional;
- b) Vetor Qualificação Técnica; e
- c) Vetor Sustentabilidade Institucional.

PRINCÍPIOS

Com relação ao Vetor Certificação Profissional, tomou-se como base, na questão da definição das ênfases, os tópicos já regulamentados oficialmente, seja na sua especificação (ADMINISTRAÇÃO, de abordagem mais ampla, e INVESTIMENTOS, voltada especificamente para os profissionais que lidam com a matéria), como também na sua abrangência (Conselhos, Comitês, Diretoria e corpo técnico).

Observou-se, contudo, a oportunidade da inserção de outros importantes campos de observação, tanto nas áreas de conhecimento técnico como também em termos de matérias associadas ao tema da sustentabilidade, integrando as visões de unidade, setor e sociedade.

Alguns desses campos de atuação estão relacionados diretamente com a gestão e a sustentabilidade dos Planos de Benefícios, abordando, por exemplo, suas principais características, necessidades e riscos associados, questões específicas relacionadas aos planos Instituídos e Setoriais, identificação, avaliação e monitoramento dos principais riscos atuariais, estratégia comercial e de relacionamento com os participantes, bem como educação financeira e previdenciária. Todos esses aspectos seriam englobados na nova ênfase PREVIDENCIÁRIA.

Assim, e no tocante às ênfases vinculadas mais diretamente ao conhecimento técnico, considerou-se conveniente adotar duas abordagens distintas, mas complementares:

- a) Incorporar, como mencionado em itens anteriores, no Vetor de Certificação Profissional, o tema da PREVIDÊNCIA, com o mesmo caráter específico da ênfase INVESTIMENTOS, como um daqueles que determinam, ao lado da ênfase ADMINISTRAÇÃO, o conjunto de expectativas de certificação no nível dos Conselhos, da Diretoria, dos Comitês e, de forma geral, para as áreas técnicas; e
- b) Constituir o **Vetor Qualificação Técnica**, indicado anteriormente, com caráter ainda mais específico que o Vetor Certificação Profissional, voltado para temas de abrangência técnica de expressivo

relevo para o setor e que estão por merecer um tratamento mais destacado. Trata-se das áreas de conhecimento relativas à Atuária, Contabilidade e Desenvolvimento e Inovação Tecnológica.

Todas essas alterações têm o sentido de estimular e orientar o processo de desenvolvimento das EFPC e apontam para a necessidade da superação dos desafios colocados para o mercado, para o qual o componente do desenvolvimento profissional, em todos os seus aspectos, se constitui em importante alicerce.

O **Vetor Sustentabilidade Institucional**, por sua vez, foi inserido no Código com o compromisso de atender à longevidade do relacionamento dos participantes com as EFPC, por meio de seus contratos previdenciários (planos de benefícios). A inclusão dessa perspectiva se justifica, ainda, pelas características de mudanças e alterações cada vez mais aceleradas, abrangentes e marcantes, o que exige uma postura resiliente e responsável para o cumprimento do dever fiduciário e de seu papel como investidor institucional.

DIRETRIZES

O desenvolvimento deste tópico procurou definir ênfases diferenciadas, de acordo com os objetivos a serem esperados de cada uma delas. O Vetor Certificação Profissional está fundamentado na necessidade de comprovação regulamentar de determinadas competências técnicas para o exercício de funções e cargos na EFPC.

Essa comprovação é atestável por meio de certificados emitidos por instituições certificadoras reconhecidas pela Previc e asseverada pelo próprio órgão supervisor no processo de habilitação profissional, observado o arcabouço regulatório que trata dos processos de certificação, habilitação e qualificação no âmbito das EFPC, ponderada a questão já mencionada da Certificação na ênfase PREVIDÊNCIA.

O conjunto normativo que trata dos processos de certificação e habilitação de dirigentes, conselheiros e profissionais das EFPC aborda dois tipos de certificação: uma primeira com enfoque amplo, voltada principalmente para os órgãos de governança, e outra específica para profissionais de investimentos, sendo exigida de forma obrigatória para o Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado (AETQ) e demais dirigentes e profissionais da entidade diretamente responsáveis pela aplicação dos recursos garantidores dos planos.

O órgão supervisor divulga os certificados admitidos e as respectivas instituições autônomas certificadoras, para fins de exercício em cargos e funções na EFPC.

Alguns certificados emitidos por instituições certificadoras reconhecidas já destacam enfoques nas áreas de Administração, de Governança Corporativa e de Investimentos.

Alinhado com a regulação e visando a garantir a diversidade de conhecimentos técnicos importantes no âmbito do Conselhos, Diretoria e Corpo Técnico e Gerencial, este Código define três tipos de ênfases de Certificação Profissional: ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS e PREVIDÊNCIA:

- a) **ADMINISTRAÇÃO:** apresenta enfoque na organização, gestão e administração das EFPC, sendo direcionada preponderantemente a membros de conselhos, dirigentes e detentores de cargos gerenciais.

- b) **INVESTIMENTOS:** abordagem com maior destaque para a gestão dos investimentos da EFPC, sendo direcionado a membros dos conselhos, ao AETQ, Diretor de Investimentos, membros dos comitês de assessoramento que atuem diretamente com investimentos e demais dirigentes e profissionais da entidade responsáveis pela aplicação dos recursos dos Planos de Benefícios.
- c) **PREVIDÊNCIA:** envolve os processos e produtos previdenciários da EFPC: funcionamento dos Planos de Benefícios, Cadastro, Vínculo e Arrecadação, Comercial, Atendimento, Cálculo, Pagamento e Auditoria de Benefícios, aspectos atuariais, educação previdenciária e desenvolvimento de produtos previdenciários. Destina-se preponderantemente aos profissionais das áreas de previdência, gestores, dirigentes e membros de conselhos das EFPC, assim como de unidades organizacionais das patrocinadoras e instituidoras que se relacionam com a EFPC.

O Vetor Qualificação Técnica, por outro lado, é destinado a funções específicas e de grande relevância para o cumprimento dos objetivos das EFPC.

Neste caso, busca-se exigir, dos profissionais responsáveis por essas áreas, conhecimentos técnicos aprofundados, comprovados por meio de certificações técnicas específicas, disponibilizadas por empresas de renome, entidades de classe, ou qualquer outro organismo reconhecido e respeitado para essa finalidade. As áreas contempladas neste caso são as seguintes:

- a) **Atuária:** apresenta enfoque restrito ao tema atuária e é destinado ao Atuário responsável pela elaboração e assinatura dos estudos, demonstrativos e relatórios exigidos pela legislação, bem como sua equipe técnica;
- b) **Contabilidade:** abordagem restrita ao tema contabilidade e é destinado exclusivamente ao Contador responsável pela elaboração e assinatura dos estudos, demonstrativos e relatórios exigidos pela legislação, bem como sua equipe técnica, considerando o perfil da entidade; e
- c) **Desenvolvimento e Inovação Tecnológica:** apresenta enfoque relacionado ao tema Tecnologia da Informação e Inovação. Destinado aos profissionais de TI, desenvolvedores de produtos e sistemas, gestores e equipes de projetos.

Convém ressaltar que no caso do Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, não houve indicação de conhecimento técnico específico, da mesma forma como Atuário e Contador, em virtude de se tratar de matéria bem mais ampla, a ser examinada de forma mais pontual na abordagem junto às EFPC, para efeito de certificação via Selo. Esse fato justifica o tratamento diferenciado dado ao Desenvolvimento e Inovação Tecnológica na Matriz Estruturante de Requisitos contido no APÊNDICE.

O Vetor Sustentabilidade Institucional, por seu turno, está relacionado não somente à capacidade de transformação e de adaptabilidade da EFPC, mas também com a identificação do seu papel como indutor de desenvolvimento sustentável para o segmento e para a sociedade.

Neste caso, o papel institucional da EFPC está direcionado para a orientação e estímulo a seu pessoal, notadamente aqueles que ocupam postos de maior responsabilidade, para o estabelecimento de

práticas, normativos e, sobretudo, para a criação de cultura organizacional que ressalte a necessidade de um olhar mais ampliado de sua função, ultrapassando, mas não desprezando, o foco da gestão do Plano de Benefícios, de forma a incorporar a perspectiva da sustentabilidade da entidade e dos planos por ela administrados, assim como o desenvolvimento do segmento de Previdência Complementar.

O Vetor Sustentabilidade Institucional possui forte alinhamento com as Competências Comportamentais descritas no item 2 deste capítulo, identificadas como essenciais para superar os desafios de ambiente dinâmico e desafiador, como aquele em que a previdência complementar fechada está inserida. Foram definidos três eixos direcionadores:

- a) **Adaptabilidade:** voltada para dotar as EFPC de capacidade de ajustar-se às características e exigências de um mercado que se transforma cada vez mais rápido e intensamente, posicionando-se de forma competitiva e mostrando-se como uma instituição voltada para o futuro;
- b) **Contribuição para o Segmento:** voltada para o entendimento de que os progressos e o desenvolvimento de uma EFPC podem ser fundamentais para todas as demais, tanto em função da construção de produtos e serviços mais atrativos e vinculados às expectativas de patrocinadores, instituidores e participantes, como também pela credibilidade gerada junto à sociedade; e
- c) **Responsabilidade Econômica, Social, Ambiental e de Governança Corporativa:** voltada para o desenvolvimento de consciência ética que, além dos resultados numéricos, percebe o compromisso com aspectos ambientais, sociais (culturais, trabalhistas e até mesmo sanitários) e aqueles que se relacionam com os conceitos da Governança Corporativa, especialmente no que diz respeito à transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Destaca-se, neste particular, o papel das EFPC como investidoras institucionais, potenciais fomentadoras do desenvolvimento econômico e social.

Pela sua própria característica, a forma de se estabelecer o atendimento aos requisitos formulados para o Vetor Sustentabilidade Institucional estará voltada para as atividades corporativas e seus normativos internos. Nesse sentido, a gestão dos riscos ASGI e a análise dos respectivos aspectos nas decisões de investimento deverão ser contempladas, sempre que possível.

Além disso, em linha com o Planejamento Estratégico da entidade e com as melhores práticas nacionais e internacionais, determinadas certificações profissionais poderão ser relacionadas.

Dessa forma, todos os direcionadores apontados devem estar estrategicamente alinhados e focados em garantir a qualidade e efetividade dos processos internos, no atendimento aos objetivos dos planos de benefícios e na sustentabilidade da EFPC, assegurando o atendimento às expectativas determinadas pelo contrato previdenciário, e assumindo sua responsabilidade, como investidor institucional, pelo desenvolvimento da sociedade brasileira.

4. SEGMENTAÇÃO DE PERFIS

DEFINIÇÃO

A Previc, na elaboração e apresentação de seu “Relatório das Despesas Administrativas das Entidades Fechadas de Previdência Complementar”, classifica as EFPC em 5 (grupos), sendo que 4 (quatro) deles a partir de faixas de ativo total, ou seja, o valor da consolidação dos ativos dos planos de benefícios sob gestão da entidade, excluindo o ativo da gestão assistencial das entidades que administram planos de saúde com registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS.

Além dos quatro grupos, foi definido mais um, referente às Entidades Sistemicamente Importantes - ESI. O conceito ESI foi implementado pelo órgão supervisor para fins de supervisão prudencial e proporcionalidade regulatória e a divulgação da relação das Entidades Sistemicamente Importantes é realizada por meio de Portaria editada pela própria Superintendência.

Neste item, referente à Segmentação de Perfis, estarão determinados os diferentes perfis das EFPC que serão utilizados neste Código. Para tal, e buscando critério de fácil assimilação, a segmentação realizada estará fundamentada nos mesmos conceitos adotados pelo órgão supervisor.

PRINCÍPIOS

O segmento da previdência complementar fechada brasileiro é caracterizado pela diversidade de porte de entidades, não somente em relação ao volume de recursos administrados, mas também considerando a quantidade e perfil de participantes (ativos, aposentados e pensionistas), nível de terceirização de seus serviços, quantidade, maturidade e modalidade dos planos administrados, assim como o perfil, quantidade e natureza jurídica dos seus patrocinadores.

Naturalmente, as exigências referentes à qualificação e certificação de seu pessoal devem respeitar, de forma criteriosa, essas nuances, para que o Código possa alcançar seu objetivo de estimular e orientar o desenvolvimento de todas as entidades, independentemente de seu porte.

Assim, buscou-se determinar uma métrica que possibilitasse o agrupamento das EFPC que guardassem características comuns ou, pelo menos, muito próximas.

Após estudos a respeito, foi concluído que a consideração de outros fatores, além daqueles adotados pelo órgão supervisor, não influenciaria de modo significativo a constituição dos grupos, na medida em que se percebe correlação entre os fatores característicos de segmentação, tais como número de participantes e número de planos, entre outros.

Assim, e tendo em conta que todas as EFPC já conhecem o grupo ao qual pertencem, seria simples a sua conversão para os perfis estabelecidos para efeito deste Código.

Estão constituídos, portanto, 3 perfis: BÁSICO, PADRÃO e ESI.

Os requisitos estabelecidos neste Código estão, portanto, alinhados a cada um desses perfis, e devem ser

percebidos como um nível inicial de desenvolvimento da entidade, ponderados os crescentes desafios do setor.

Considera-se, por isso mesmo, positivo que uma entidade de perfil BÁSICO, menos exigente, seja capaz, já neste momento, de atender aos requisitos solicitados para aquelas do perfil PADRÃO, sempre ponderadas as condições gerais e as particularidades de cada EFPC.

DIRETRIZES

Seguindo os princípios registrados, tomou-se por base a estruturação promovida pela Previc para determinação dos perfis de segmentação, conforme indicam as figuras a seguir:

PREVIC RELATÓRIO DESP. ADM.	CÓDIGO DE AUTORREGULAÇÃO	
GRUPOS	ATIVO TOTAL	PERFIS
1	Inferior a R\$ 100 milhões	BÁSICO
2	De R\$ 100 milhões a R\$ 500 milhões	
3	Acima de R\$ 500 milhões a R\$ 2 bilhões	PADRÃO
4	Acima de R\$ 2 bilhões	
ESI		ESI

Como já mencionado, a classificação por Ativo Total apresenta grande aderência às premissas do Código de Autorregulação e guarda correlação com outros fatores de segmentação característicos das EFPC, como a população dos planos (somatório de participantes ativos, aposentados e pensionistas dos planos de benefícios).

Vale destacar que na medida em que houver alteração nos valores do Ativo Total, prevalecerá, na conversão para os perfis, a mesma relação que vier a ser feita com referência aos grupos.

CAPÍTULO III

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

APRESENTAÇÃO

O presente capítulo, relativo ao Desenvolvimento Institucional, compreende tópicos essenciais para impulsionar os resultados da EFPC, considerando os desafios e as exigências do mercado, assim como as necessidades e expectativas da instituição, vinculadas a seus patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos e colaboradores.

Não há dúvidas de que o Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação, e especialmente este capítulo, traz medidas ousadas e desafiadoras que, a princípio, podem parecer inexecutáveis. Mas essa é a proposta do Código: respeitar as características próprias de cada entidade, mas estabelecer um horizonte rumo à excelência empresarial das EFPC.

Compreende-se, portanto, que a adoção das medidas aqui anunciadas será alcançada em momentos diferentes, com o ritmo próprio que as melhores práticas sugerem, mas sempre com o máximo empenho para que se estabeleça o estado da arte em nossas EFPC, especialmente nos temas trazidos por este Código.

O Desenvolvimento Institucional se apoia em diretrizes e iniciativas que se desdobram do Planejamento Estratégico da Organização, propiciando exequibilidade e efetividade aos objetivos estabelecidos, em consonância com o Vetor Sustentabilidade Institucional, abordado no Capítulo II, Eixos de Observação.

Por meio da elaboração e implementação de um Plano de Desenvolvimento Institucional, alinhado às diretrizes estratégicas, a entidade pode materializar o alcance dos resultados desejados, viabilizando a implantação de políticas institucionais e programas de desenvolvimento, capacitação e qualificação, formalizando seus sistemas de avaliação de resultados e, com isso, conquistar o reconhecimento externo, além de manter a EFPC em nível de excelência organizacional.

Dentre os diversos fatores constitutivos do desenvolvimento institucional enfatiza-se a importância da profissionalização do processo de sucessão aos cargos de responsabilidade estratégica da EFPC, em conformidade com a legislação do segmento. A qualificação dos profissionais com alçada estratégica é fator crítico para assegurar decisões que estimulem a capacidade executiva e inovadora da entidade, sem descuidar do necessário cumprimento de seu dever fiduciário.

O sucesso das ações voltadas para o desenvolvimento, a capacitação e a qualificação dos profissionais é legitimado por um processo de avaliação de resultados sistematizado e formalizado, que pode prover, além de uma mensuração eficiente de resultados, uma análise prescritiva para tomadas de decisão que fomentarão o crescimento sustentável da EFPC.

Todo esse empenho com vistas à qualificação e ao desenvolvimento institucional traz consigo o reconhecimento público, atestando a profissionalização de todo o pessoal e a excelência da gestão e

dos processos da entidade, certificando o sucesso de suas iniciativas e, por conseguinte, solidificando a sua credibilidade junto a seus *stakeholders* e a todo mercado.

IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS

Este capítulo está dividido em quatro temas:

- 1) Plano de Desenvolvimento Institucional;
- 2) Política de Sucessão;
- 3) Formalização de Processos de Avaliação de Resultados; e
- 4) Certificações Organizacionais.

1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

DEFINIÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional configura-se como um compromisso da instituição com seus patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos e empregados, assim como com os órgãos normatizadores.

Constitui-se em um instrumento que busca determinar as iniciativas a serem adotadas no sentido de alcançar os objetivos fixados em seu Planejamento Estratégico, valendo-se, para tanto, de ampla e profunda reflexão a respeito do grau de desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, o Plano se constitui em elemento essencial para a Sustentabilidade Institucional, na medida em que se apoia na apuração das competências organizacionais de momento, para elaboração das ações que serão responsáveis pela cobertura do *gap* identificado em relação às competências exigidas para o alcance dos objetivos do Planejamento Estratégico, levando em conta os elementos em si e seu grau de maturidade.

As competências organizacionais representam os conhecimentos e habilidades coletivos, que estão alinhados ao perfil da EFPC, à sua identidade e aos seus objetivos estratégicos. Têm como propósito nortear a cultura da organização, suas características, as atitudes de seus profissionais e, de modo mais específico, os requisitos técnicos e comportamentais necessários e desejados para a atuação de seu corpo técnico, especialistas internos e externos, seus diretores e conselheiros.

Essas competências projetam a organização para segmento, do modo como ela gostaria de ser reconhecida.

Em resumo, o Plano de Desenvolvimento Institucional orienta e harmoniza a missão, a visão, os valores, as políticas, os normativos, os programas organizacionais e planos de ação situacionais, entre outras iniciativas, conjugando aspectos internos e referências externas à EFPC.

Entre os aspectos internos pode-se relacionar, entre outros, fatores como governança, estrutura organizacional, pessoas, sistemas e recursos. Em termos de referências externas, destacam-se os cenários previdenciário, socioeconômico e ambiental.

Neste código, em especial, serão abordados os fatores vinculados às competências técnicas e comportamentais instaladas, como forma de determinar ações específicas de aprimoramento da capacitação e qualificação do pessoal, em linha com o deliberado no Planejamento Estratégico.

PRINCÍPIOS

Um dos principais pilares do Plano de Desenvolvimento Institucional é o diagnóstico da dimensão estratégica, sistêmica e situacional da EFPC, visando o cumprimento de seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade, englobando a averiguação das expectativas e necessidades dos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, bem como a necessidade de garantir sua perenidade frente a mudanças cada vez mais rápidas, disruptivas e inovadoras.

A importância desse estudo torna-se cada vez mais evidente, em razão dos desafios atualmente observados, sobretudo em função da aguçada competitividade no segmento, que impõem a necessidade de aprimoramento das dimensões do negócio previdência complementar e, para tanto, do refinamento das competências técnicas e comportamentais de seus dirigentes e técnicos, ajustadas aos objetivos fixados.

Assim, o princípio fundamental do Plano é o de estabelecer a vinculação entre a situação desejada (fruto do Planejamento Estratégico) e a situação atual, de modo a determinar as metas aspiracionais, os projetos estratégicos e as ações a serem desenvolvidas, definindo, inclusive, o nível de prioridade a ser determinado em cada iniciativa, o acompanhamento dos resultados parciais e finais obtidos e o constante monitoramento do ambiente, objetivando detectar alterações importantes que ensejem a atualização do Plano.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, assim, requer uma visão sistêmica, integrada e clara a respeito dos objetivos e da estratégia da organização, com o propósito de viabilizar o desenvolvimento de competências profissionais individuais que estejam integradas e em sintonia com o conjunto de conhecimentos e habilidades coletivas julgadas necessárias para o alcance dos resultados desejados e em linha com o Vetor Sustentabilidade Institucional.

Embora o Plano possua uma abrangência que contempla todos os aspectos de uma organização, neste Código estarão enfatizados aqueles que dizem respeito ao desenvolvimento das competências profissionais da força de trabalho da EFPC.

DIRETRIZES

O Plano de Desenvolvimento Institucional deve ser norteado pelas análises e conclusões geradas no Planejamento Estratégico, pela identidade (missão, visão, valores) e sustentabilidade institucionais e ainda pelas Competências Organizacionais, Orçamento, Normativos e demais documentos regulatórios e direcionadores da EFPC.

Dois outros elementos não podem ser ignorados neste processo, constituindo-se em importantes referências para o Plano de Desenvolvimento Institucional:

- a) O ambiente externo à instituição está em permanente e intensa mudança e tem influência na prioridade das iniciativas a serem desenvolvidas, bem como nos resultados obtidos, em relação ao desenvolvimento e à sustentabilidade da organização; e
- b) As competências organizacionais orientam a necessidade da formulação das competências profissionais (técnicas e comportamentais) para o exercício dos cargos da EFPC.

É fundamental que o Plano funcione como impulsionador da aplicação de políticas institucionais e de programas de desenvolvimento, qualificação e capacitação relativos aos objetivos estratégicos e à sustentabilidade da organização.

O Plano deve possuir caráter pragmático e operacional, pautado no objetivo de desenhar e implementar as ações fixadas pelo Planejamento Estratégico, com o objetivo de promover o desenvolvimento esperado, abarcando todas as áreas e eixos temáticos da organização e adotando iniciativas de mudança impelidas pelos desafios trazidos por novos cenários socioeconômicos, políticos e regulatórios.

Abaixo estão registrados os principais passos que devem ser observados no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional:

- a) Identificação, no Planejamento Estratégico, dos objetivos e metas a serem alcançados;
- b) Elaboração de diagnóstico da dimensão estratégica, sistêmica e situacional, que compreende a investigação e avaliação dos *gaps* internos, ou seja, as necessidades de desenvolvimento e aprimoramento que viabilizem o alcance dos objetivos e metas identificados;
- c) Consideração, nesse diagnóstico, dos seguintes elementos:
 - i. Em relação ao Negócio – posicionamento da EFPC na sociedade, no mercado, nas principais alianças, nos potenciais clientes, nas atividades chaves, na estrutura de custos e receitas, na averiguação das expectativas e necessidades dos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos;
 - ii. Em relação às Pessoas – competências técnicas e comportamentais do conjunto da força de trabalho da EFPC, constituída por seus conselheiros, diretores e seu corpo técnico; e
 - iii. Em relação aos Recursos Instalados – capacidade tecnológica, sistemas de informação, estrutura normativa e dinâmica organizacional, envolvendo maturidade dos processos, gestão de riscos e controles, entre outros.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, no que diz respeito ao presente Código está relacionada principalmente aos dois primeiros tópicos do item “c” acima. Isto porque a determinação das competências profissionais não pode estar desvinculada dos objetivos e metas a serem buscados.

Em uma sequência lógica, deve prever, por meio de indicadores, mecanismos de evidenciação da implementação dessas ações e o consequente resultado institucional, como forma de acompanhar e avaliar a coerência entre os resultados obtidos e as metas presentes no Planejamento Estratégico.

É desejável que a implementação do Plano seja precedida de ampla pesquisa no mercado, de forma a obter a maior segurança possível em termos da eficiência, eficácia e efetividade do programa a ser instituído.

Deve ser ressaltado também o importante papel a ser cumprido por um programa de comunicação que não apenas dê ciência do assunto a todos os envolvidos, mas, acima de tudo comprometa todo o pessoal com os objetivos e metas do projeto, contemplando marcos e transparência em todas as etapas dos processos.

OBRIGAÇÕES

- a) Considerar o Planejamento Estratégico, assim como a Missão, Visão e Valores (MVV), as análises de cenário, as tendências de mercado e benchmarks utilizados para sua elaboração, como direcionadores do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- b) Elaborar, aprimorar ou atualizar as Competências Organizacionais necessárias ao cumprimento dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico;
- c) Valorizar as seguintes iniciativas para a elaboração, aprimoramento ou atualização das Competências Organizacionais:
 - i. Envolvimento das principais lideranças das diferentes áreas da instituição, como: conselheiros, diretores e gerentes;
 - ii. Listagem de até 10 (dez) competências coletivas que consideram mais relevantes para o alcance dos objetivos e metas estratégicas, a sustentabilidade da organização, a integração de colaboradores, a criação de uma mentalidade empreendedora e a manutenção de um clima organizacional colaborativo, estimulante e desenvolvedor;
 - iii. Seleção das 5 (cinco) competências, no máximo, que trarão melhor direcionamento para a instituição e representarão a cultura que se deseja cultivar dentro da organização e que, concomitantemente, projetarão de forma positiva a imagem da instituição no segmento;
 - iv. Definição dos principais indicadores de cada competência selecionada, ou seja, as ações e os comportamentos que evidenciam tal competência;
 - v. Validação das Competências Organizacionais junto ao Conselho Deliberativo da EFPC e posterior documentação; e
 - vi. Garantia de que as Competências Organizacionais e seus indicadores sejam divulgados para todo o pessoal da EFPC.
- d) Produzir diagnóstico das competências organizacionais existentes, apurando o *gap* observado entre as competências necessárias e aquelas verificadas, considerando os seguintes destaques:
 - i. É relevante compor a equipe que conduzirá a elaboração do diagnóstico de modo multidisciplinar, para que diferentes perspectivas possam enriquecer a abordagem; e

- ii. Devem ser utilizadas, nestes processos, ferramentas de diagnóstico confiáveis, que possam dar abrangência e precisão ao trabalho, naturalmente levando em consideração fatores como prazo e custo.
- e) Preparar o processo de realização do Plano de Desenvolvimento Institucional, que servirá como referência para os planos setoriais e profissionais (individualizados), observando:
- i. Definição da abrangência (setores ou áreas) e período de vigência do Plano, até no máximo 5 (cinco) anos;
 - ii. Definição das equipes multidisciplinares e setoriais que trabalharão ao longo da elaboração, diagnóstico, redação do documento final, implementação e monitoramento do Plano; e
 - iii. Comunicação e divulgação do processo de elaboração do Plano.
- f) Projetar a elaboração de Planos de Desenvolvimento Setoriais, consoantes com as necessidades identificadas no diagnóstico, apontando, por exemplo:
- i. Áreas e eixos temáticos;
 - ii. Objetivos específicos da área ou eixo temático associados aos objetivos estratégicos da organização e às competências organizacionais desejadas;
 - iii. Metas claras para a área, referentes aos objetivos traçados;
 - iv. Prazos de conclusão das ações e do cumprimento das metas, estabelecendo, se for o caso, as prioridades devidas;
 - v. Indicadores para as metas estabelecidas; e
 - vi. Identificação de fatores críticos de sucesso (evidenciação do alcance dos objetivos).
- g) Identificar e propor a elaboração de políticas orientadoras do desenvolvimento da instituição, considerando seu público interno e o mercado no qual está inserida a organização;
- h) Definir as formas de monitoramento da execução do Plano de Desenvolvimento Institucional. Faz-se imprescindível o acompanhamento de sua implementação, enfocando a mensuração dos indicadores sinalizados ao longo do documento; e
- i) Divulgar, com frequência regular, para o Conselho Deliberativo, os relatórios de indicadores do Plano, observando os resultados obtidos, incluindo essas informações, sempre que possível, no Relatório de Controles.

2. POLÍTICA DE SUCESSÃO

DEFINIÇÃO

Documento que determina um conjunto de premissas, diretrizes e regras que regulam, orientam e sistematizam o processo de sucessão, envolvendo aspectos como abrangência, critérios e parâmetros, metodologias a serem aplicadas, competências e responsabilidades organizacionais, preparação para

cargos de maior desafio e processos de recrutamento, seleção, avaliação, qualificação e capacitação. Tradicionalmente, as EFPC tendem a adotar uma política de sucessão diferenciada entre o corpo técnico e os níveis de gestão e de governança, definindo regras de preenchimento de alguns de seus postos por indicação da patrocinadora ou eleição pelos participantes e assistidos, tanto em função de exigência legal como também por decisão interna.

No entanto, na medida em que cresce o sentido de profissionalização do segmento, também os cargos da Diretoria Executiva e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, quando possível, vêm sendo objeto de seleção, parcial ou integral. Nesse sentido, cabe destacar que a regulamentação do setor já trata das premissas para formação da Diretoria Executiva das entidades que possuem patrocinadora pública.

PRINCÍPIOS

A política de sucessão da EFPC se fundamenta nos objetivos traçados em seu Planejamento Estratégico (e conseqüentemente, no seu Plano de Desenvolvimento Institucional) e na legislação vigente no segmento da previdência complementar fechada.

Em um contexto socioeconômico complexo e sujeito a mudanças repentinas e de grande impacto, a política de sucessão tem sua importância reforçada, uma vez que contribui para o aprimoramento e a sistematização de processos voltados para lograr, a todo tempo e dispor das “pessoas certas, nos lugares certos”, determinando a estratégia de qualificação de seu corpo técnico e preparando-o continuamente para cargos mais relevantes e desafiadores.

Seu sucesso envolverá, entre outros fatores, o apoio do Conselho Deliberativo, o respeito à cultura organizacional existente e o alinhamento da estrutura e da dinâmica organizacional a essas diretrizes, especialmente em relação a seus normativos internos, e o elevado grau de compreensão das orientações que nortearão o processo de ascensão e ocupação dos cargos de maior destaque da entidade.

Evidentemente, a política de sucessão deverá ser compatível com o arcabouço normativo, o porte, a complexidade e a estrutura da entidade, de modo a assegurar que todo o corpo funcional, principalmente aqueles que ocupam os postos vinculados à governança da EFPC, reúnam, no mínimo, as competências profissionais (técnicas e comportamentais), que devem estar alinhadas aos planos estratégicos e à cultura corporativa da entidade, necessárias para o bom desempenho de suas atribuições e entrega de resultados.

Os processos de qualificação e capacitação mencionados, transparentes e estruturados, devem ter o objetivo de identificar as competências técnicas e comportamentais que necessitam de ajustes e fortalecer aqueles que estão em sintonia com o negócio da entidade, desencadear o aperfeiçoamento técnico, acadêmico e comportamental contínuo de todos os colaboradores, gerentes, diretores e conselheiros, fortalecendo e solidificando a cultura de educação continuada.

Diversos fatores podem, ainda, ser relacionados com a política de sucessão, dentre os quais se destacam os seguintes:

- a) Consolidação da consciência de propósito e confiança na organização;
- b) Maior compreensão das principais funções da EFPC (visão sistêmica);
- c) Incentivo da gestão à educação planejada;
- d) Conhecimento das potencialidades, do preparo profissional, das aspirações de carreira e das possibilidades de crescimento;
- e) Avaliação do potencial dos profissionais e das necessidades de desenvolvimento, podendo assim otimizar o investimento em capacitação;
- f) Fortalecimento da gestão do conhecimento; e
- g) Identificação e retenção de talentos.

DIRETRIZES

A política de sucessão deve estabelecer premissas e diretrizes voltadas para um nível ótimo e permanente de qualificação de seus colaboradores, gerentes, diretores e conselheiros, com referência aos objetivos estratégicos fixados, à luz do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Plano de Desenvolvimento Profissional da entidade.

Para tanto, há que se assegurar, na elaboração e na aplicação da política, a congruência das competências técnicas e comportamentais (nível profissional) com as competências organizacionais da EFPC e as demandas do segmento da previdência complementar fechada (nível institucional). Este procedimento visa aprimorar permanentemente suas práticas internas e seus resultados junto aos *stakeholders*, definindo os marcos legais referentes à certificação e à habilitação como patamares mínimos de exigência.

Cultiva-se, assim, o ideal do aperfeiçoamento constante dos elementos estratégicos, táticos e operacionais da entidade, empreendendo melhorias e inovações voltadas para a potencialização dos seus resultados, valendo-se, para isso, até mesmo de oxigenação promovida pela incorporação de novos profissionais à EFPC.

Para que a implementação da política de sucessão seja eficiente, eficaz e efetiva, é importante formalizar as disposições gerais necessárias para a realização deste processo, sua operacionalização e aplicação, assim como, as responsabilidades organizacionais para com esta política. Neste sentido, cabe à EFPC avaliar se os seus normativos internos estão alinhados com as práticas que potencializam a política de sucessão, respeitada a regulamentação oficial.

Além do nível de Governança da EFPC e da área de Gestão de Pessoas, que detêm um grau de responsabilidade específico, é crucial que todos, líderes e liderados, estejam e sintam-se engajados na aplicação da política. Assim, será possível contribuir e incentivar os processos que objetivam a identificação de talentos potenciais, o crescimento do nível de qualificação do pessoal, o crescente interesse no desenvolvimento profissional, em suas competências gerais e específicas, a capacidade de

atender às expectativas institucionais em nível de excelência e a obtenção de reconhecimento da entidade no mercado em geral, tendo sempre como referência principal os objetivos estratégicos fixados.

A política de sucessão deve abranger e formalizar os processos diretamente relacionados ao recrutamento, à seleção, à promoção, à eleição, à qualificação e capacitação e à retenção de diretores e gerentes, observadas as especificidades de cada posição. É importante assinalar também que sua sistematização aconteça em linha com os normativos e estatuto da entidade, com a legislação do setor, com a definição de regras, metodologias e critérios objetivos, transparentes e específicos para cada cargo, de modo a disciplinar e orientar a sua concretização.

Elemento essencial dessa sistematização é a descrição de cargos de Conselheiros, Diretores, Gerentes e outros de nível estratégico, com suas atribuições e responsabilidades, bem como a definição fundamentada dos requisitos e competências profissionais – técnicas e comportamentais, necessárias para o preenchimento desses cargos. Referidas descrições constituem-se no alicerce dos diversos processos mencionados anteriormente.

Convém ressaltar que a aplicação do conteúdo da política de sucessão necessita da efetivação de iniciativas concretas e contínuas direcionadas à retenção de talentos e à capacitação e qualificação especial daqueles que apresentam potencial e interesse em assumir cargos de maiores desafios.

Destaca-se também o equilíbrio que deve ser buscado entre os processos de seleção interna, externa e mista, como modo de valorizar o grupo, aproveitando seus melhores talentos, mas também oxigenando permanentemente a EFPC e permitindo uma percepção mais abrangente do mercado.

Por fim, para que a política de sucessão atenda aos objetivos da entidade, salienta-se a relevância do monitoramento de todas as etapas de sua consecução, buscando a convicção a respeito do atendimento aos objetivos estratégicos da EFPC, aos requisitos normativos e legais e ao desenvolvimento profissional de sua força de trabalho.

OBRIGAÇÕES

- a) Elaborar, aprovar e manter a política de sucessão da EFPC, considerado seu porte, estrutura e complexidade;
- b) Estabelecer a abrangência da política de sucessão no que concerne aos cargos a serem contemplados, consoante o arcabouço normativo que rege o funcionamento da EFPC, bem como o caráter estratégico dessas funções;
- c) Apontar os objetivos da política, considerando seus objetivos estratégicos, suas características, o grau de maturidade da EFPC no tema e o Plano de Desenvolvimento Institucional da entidade;
- d) Analisar a pertinência e a oportunidade de promover a alteração dos normativos internos, sobretudo o estatuto, como forma de ajustar os princípios que regem o processo de sucessão aos requisitos regulamentares e às novas exigências do mercado;
- e) Observar, no processo de elaboração da política, as habilidades, as atitudes, os parâmetros técnicos

- e comportamentais específicos para cada cargo e as melhores práticas de mercado, levando em consideração a necessidade de crescente qualificação do nível gerencial e diretivo da EFPC;
- f) Definir as responsabilidades organizacionais para a implementação e operacionalização da política de sucessão;
 - g) Delinear formas de engajamento das principais lideranças da entidade, sobretudo do Conselho Deliberativo, na implementação e divulgação da política de sucessão, assim como no estímulo a ações de capacitação, desenvolvimento e qualificação profissional da EFPC;
 - h) Estabelecer premissas e diretrizes claras para a sistematização do processo de sucessão de Conselheiros, Diretores e Gerentes, mantendo práticas de acompanhamento de sua efetivação;
 - i) Indicar critérios de sucessão específicos para o provimento de cada um dos cargos em pauta, considerando os normativos, a legislação em vigor, o estatuto, as exigências, as restrições, as atribuições, as responsabilidades e as competências profissionais;
 - j) Estipular critérios de recrutamento e seleção, considerando o contingente de colaboradores da entidade (processo interno); abrangendo exclusivamente candidatos do mercado de trabalho (processo externo), mesmo que da patrocinadora ou instituidora. Importante considerar também o processo de recrutamento e seleção misto, incorporando ambas as abordagens;
 - k) Considerar, sempre que possível, a alternância de utilização de diferentes padrões de seleção (interna, externa ou mista), proporcionando tanto o estímulo ao pessoal interno como também a oxigenação da EFPC, sob o ponto de vista da ampliação de suas práticas e perspectivas;
 - l) Definir metodologias de recrutamento e seleção, seja nos processos internos, externos ou mistos, que contribuam para a evolução do desempenho funcional e organizacional, capacitando a entidade a acompanhar e, eventualmente, liderar as atualizações do setor de Previdência Complementar;
 - m) Zelar para que os critérios mencionados anteriormente considerem, para cada um dos cargos, além das questões normativas e legais, fatores como os indicados a seguir:
 - i. Formação acadêmica compatível;
 - ii. Experiência profissional adequada ao cargo;
 - iii. Capacidade e atualização técnica, de acordo com a situação;
 - iv. Capacidade gerencial, também de acordo com o caso;
 - v. Capacidade de atender aos requisitos estabelecidos de habilitação e certificação para a EFPC;
 - vi. Competências técnicas e comportamentais próprias para o posto;
 - vii. Conhecimento da legislação e da regulamentação relativas às responsabilidades e ao segmento; e
 - viii. Demais fatores relevantes para a EFPC.

- n) Instituir e divulgar critérios objetivos, inteligíveis e transparentes, nos casos de indicação por terceiros (patrocinadora, instituidora, participantes e assistidos), ressaltando o desejado nível de profissionalização dos postulantes aos cargos;
- o) Estimular, sobretudo junto às empresas patrocinadoras e instituidoras, a criação de programas permanentes de capacitação técnica e profissional com vistas à preparação de sucessores aos postos de representantes indicados ou eleitos para a Diretoria e para os Conselhos Deliberativo e Fiscal;
- p) Atuar de modo a identificar, continuamente, talentos capazes de assumir, no futuro, postos de maior responsabilidade, cuidando mais diligentemente de seu desenvolvimento profissional, avaliando a pertinência e a oportunidade de elaboração de um programa específico de Desenvolvimento de Sucessores;
- q) Fixar claramente como atribuições do Conselho Deliberativo, ao longo de todo o processo de sucessão dos membros da Diretoria Executiva, os itens abaixo listados:
 - i. Aprovação da política de sucessão;
 - ii. Coordenação do processo sucessório;
 - iii. Seleção final do candidato para o cargo em foco; e
 - iv. Nomeação do candidato escolhido.
- r) Fixar as atribuições iii e iv do item anterior no campo de responsabilidade da Diretoria Executiva, no caso da sucessão do corpo gerencial;
- s) Construir métodos de monitoramento da implementação da política de sucessão e seus desdobramentos, de modo a certificar-se da sua eficácia e efetividade no que tange o crescimento institucional e o desenvolvimento profissional de Diretores, Conselheiros e corpo técnico e gerencial da entidade;
- t) Assegurar que os desdobramentos da política de sucessão, especialmente as iniciativas e as ações consequentes, estejam também alinhadas aos objetivos estratégicos da entidade, ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Plano de Desenvolvimento Profissional, por meio de diretrizes afins; e
- u) Identificar, na política de sucessão, postos ou funções estratégicas da EFPC que requerem um nível alto de especialização técnica, tais como, entre outros, os cargos de Contador e de Atuário. Nesses casos devem ser promovidas avaliações do nível de prontidão e de preparação dos seus eventuais sucessores, evitando a ocorrência de perda substancial de qualidade dos trabalhos executados, em caso de substituição não esperada.

3. FORMALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

DEFINIÇÃO

O processo de Avaliação de Resultados se integra e complementa vários outros que fazem parte do contexto organizacional, tais como: avaliação de desempenho, avaliação por competências, avaliação de metas, avaliação de capacitação e qualificação, pesquisas de satisfação do cliente, pesquisas de clima organizacional e avaliação de produtividade e engajamento, entre outros.

Isso porque se trata da avaliação dos resultados institucionais, necessariamente composta por todos os elementos citados anteriormente, ainda que não exclusivamente.

Destaca-se neste capítulo do Código a avaliação institucional de resultados relacionada especificamente aos processos de avaliação de desempenho, avaliação por competências e avaliação de capacitação e qualificação.

A Avaliação de Resultados está alinhada às diretrizes que definem o Plano de Desenvolvimento Institucional e demanda etapas e funções específicas ao longo de todo o processo, com vistas à sua eficácia e efetividade, entre as quais destacam-se:

- a) Verificação das necessidades e dos objetivos que serão trabalhados;
- b) Designação dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPI - *Key Performance Indicator*, no original) a serem avaliados no processo em questão;
- c) Seleção do método de avaliação de resultado a ser utilizado, de acordo com o processo em foco e com a sua dinâmica;
- d) Indicação dos parâmetros de referência, se for o caso, que balizarão a avaliação;
- e) Formatação da avaliação de resultado que será utilizada;
- f) Atribuição do responsável pela aplicação da avaliação de resultado, conforme o processo avaliado;
- g) Definição do momento e da periodicidade de aplicação da avaliação de resultado;
- h) Elaboração de relatório com a consolidação e análise dos resultados obtidos; e
- i) Formalização da devolutiva da análise da avaliação de resultados para o colaborador, quando for o caso.

A Avaliação de Resultados consiste na coleta, registro e análise de dados, indicadores, informações, relatos e resultados referentes ao processo que estiver sendo levado a cabo: capacitação e qualificação; avaliação de desempenho; e avaliação por competências. Seu objetivo primário visa checar se o resultado e o grau de desenvolvimento ou aprendizado alcançados são coerentes com os objetivos traçados e se mostram efetivamente positivos para a entidade.

Essas avaliações devem ser realizadas utilizando-se métodos e ferramentas capazes de atestar, com a máxima objetividade possível, a eficiência, a eficácia e a efetividade do processo avaliado, conforme os objetivos, os indicadores e os resultados estabelecidos.

PRINCÍPIOS

O necessário alinhamento do processo de avaliação de resultado com as diretrizes estratégicas e com os planos e políticas definidos ressalta a sua relevância e reforça a necessidade de sua formalização nas diretrizes e nos normativos da entidade.

Não é razoável inexistir um processo de avaliação dos resultados obtidos após a execução de quaisquer projetos ou rotinas, independentemente de sua natureza. Do mesmo modo, é preciso assegurar que essas medidas contem com o máximo de garantia com relação à sua precisão, o que demanda a adoção de processos testados e executados regularmente, de forma a serem como fundamento para análise e apoio de decisões, especialmente no que diz respeito à política de certificação e qualificação do pessoal.

A eficiência desse processo reside na execução efetiva de todas as etapas que o definem, assim como na participação comprometida dos gestores e líderes da entidade, da sua área de Gestão de Pessoas e de outros técnicos eventualmente envolvidos.

A definição de metas e indicadores claros e atinentes aos objetivos previamente estabelecidos no nível estratégico, tático e operacional da entidade são os pilares de uma avaliação de resultados eficiente, eficaz e efetiva.

A análise de uma avaliação de resultados, suportada por tais metas e indicadores, fornece ao colaborador a visão da sua contribuição para os resultados da área e dos negócios da entidade, aumentando seu engajamento no time e na entrega de melhores resultados. Adicionalmente, proporciona a compreensão da importância do seu aprimoramento profissional para o crescimento da entidade.

Os processos de avaliação de resultados quando realizados de maneira sistematizada, estruturada e constante, viabilizam que a entidade:

- a) Garanta a qualidade da capacitação e da qualificação promovida, da gestão de desempenho e da gestão por competência;
- b) Assegure as melhores iniciativas de aperfeiçoamento profissional para fortalecer o Plano de Desenvolvimento Institucional, a Política de Sucessão e o Plano de Desenvolvimento Profissional;
- c) Aperfeiçoe a gestão de pessoas no que concerne ao crescimento profissional, à retenção de talentos e à atualização de competências, entre outros aspectos;
- d) Verifique a efetividade desses processos, por meio de resultados objetivos e mensuráveis;
- e) Determine a melhor relação custo-benefício na elaboração e aplicação deste conjunto de instrumentos; e

- f) Estabeleça estratégias cada vez mais eficazes para o aprimoramento desses processos.

DIRETRIZES

Com vistas a empreender as diretrizes de desenvolvimento institucional e profissional, a organização precisa certificar-se de que as iniciativas de capacitação e qualificação promovidas, assim como da gestão de desempenho e da reciclagem de competências, realmente geram valor ao negócio, inclusive sob a perspectiva da constante adaptabilidade às exigências do mercado.

Assim, o processo de avaliação de resultados, por meio de metodologias e ferramentas adequadas e continuamente atualizadas, necessita ser estruturado, formalizado e aplicado corretamente, de modo a apurar o nível de competência e desempenho da instituição, indicando as capacidades existentes e os pontos de aprimoramento.

O descuido quanto à sistematização desse processo pode gerar problemas de diversas ordens para a EFPC, na medida em que a perspectiva da eficiência e da eficácia das ações empreendidas estará debilitada e, ainda como consequência, poderá acarretar a perda da visibilidade quanto ao direcionamento futuro e a desmotivação do pessoal, suscitando a perda de talentos e o desinteresse profissional.

Esta sistematização implica, entre outros fatores, na atenção a três dimensões que permeiam o processo de Avaliação de Resultados:

- a) A **dimensão prescritiva** está relacionada à identificação do nível atual de competência em relação ao tópico avaliado, às necessidades de aprimoramento e à clareza dos objetivos e dos indicadores, para assegurar a eficácia do processo de avaliação;
- b) A **dimensão formativa** focaliza o acompanhamento do progresso e a avaliação contínua do processo em questão, permitindo a realização de mudanças necessárias para que os objetivos e os resultados sejam alcançados; e
- c) A **dimensão sumativa** está direcionada para a avaliação dos resultados alcançados, a apuração dos objetivos do processo de aprendizagem, o desenvolvimento profissional e a análise do valor gerado para organização.

São inúmeros os métodos de avaliação que podem ser utilizados neste processo. No entanto, cabe frisar o cuidado para que sejam adotados aqueles testados, reconhecidos e recomendados pelos especialistas, sempre com o objetivo de gerar segurança em relação aos dados obtidos. Dentre os métodos mais utilizados, destacam-se os seguintes:

- a) Medição do retorno sobre a expectativa do gestor ou da área, realizada em determinado período após a capacitação ou a qualificação, com base na observação dos novos comportamentos e atitudes dos colaboradores, bem como na aplicação de novas competências na execução das atividades;
- b) Medição dos resultados que, de acordo com os objetivos delimitados, a capacitação ou qualificação propicia para o alcance de metas, a mudança de processos, os novos projetos e outros objetivos;

- c) Avaliação do retorno da capacitação ou da qualificação sobre o investimento realizado (ROI – no original, *Return over Investment*), que permite avaliar, por meio de indicadores operacionais específicos, a resposta obtida após a efetivação das ações de formação realizadas; e
- d) Utilização de Pesquisa de Clima Organizacional, especialmente com relação a itens específicos alinhados com o fortalecimento institucional, tais como: motivação de colaboradores, liderança, comprometimento e trabalho em equipe, dentre outros.

O processo de Avaliação de Resultados deve ser capaz, também, de promover uma análise prescritiva, com foco no alcance dos objetivos institucionais, ensejando apurações como:

- a. Identificação de *gaps* existentes, antes e após capacitação ou qualificação, gestão de desempenho e por competência;
- b. Necessidade de atualização ou aquisição de novos conhecimentos e capacidades;
- c. Aplicabilidade das competências técnicas e comportamentais na rotina de trabalho;
- d. Indicação de ações corretivas, visando o desenvolvimento institucional;
- e. Melhoria do desempenho profissional;
- f. Adequabilidade do colaborador à promoção; e
- g. Aplicação de novas capacidades objetivando o crescimento da entidade.

Assim, é essencial a definição de objetivos claros e mensuráveis, bem como dos indicadores a serem avaliados, certificando-se de que estejam permanentemente alinhados às necessidades de aprimoramento profissional e do desenvolvimento institucional.

Destaca-se, então, a necessidade de oportunizar ao colaborador a aplicação do conteúdo aprendido, fazendo-se necessária a definição clara dos indicadores de competências técnicas e comportamentais que serão avaliados no desempenho da função, em prol do crescimento organizacional.

A formalização de prática de acompanhamento de indicadores e dos resultados obtidos com a capacitação e a qualificação do pessoal fortalece a cultura de desenvolvimento profissional da EFPC.

A avaliação de resultados é um processo, e não pode ficar restrita aos especialistas da área de Gestão de Pessoas. Em vez disso, deve envolver, também, as áreas responsáveis pelo colaborador e seus gestores.

OBRIGAÇÕES

- a) Definir metas claras e mensuráveis para todos os níveis da organização – estratégico, tático e operacional – envolvendo indicadores que abranjam todas as áreas da entidade, bem como possam servir de subsídio para os processos de avaliação de gestão por desempenho e por competências, individual e por equipes e iniciativas de desenvolvimento, capacitação e qualificação;

- b) Selecionar indicadores de desempenho vinculados ao negócio da EFPC, bem como aos seus principais macroprocessos, que permitam evidenciar, objetivamente, os efeitos da implementação das ações do Plano de Desenvolvimento Institucional e Profissional, da Política de Sucessão, bem como seu alinhamento às metas definidas no Planejamento Estratégico;
- c) Detalhar, sistematizar e formalizar os procedimentos de coleta, tratamento, mensuração, avaliação, acompanhamento e reporte dos indicadores selecionados para o Processo de Avaliação de Resultados, com a identificação de responsáveis, metodologias e periodicidade;
- d) Sistematizar e formalizar os processos de avaliação de resultados para as iniciativas de capacitação e qualificação, atentando-se para as etapas e dimensões pertinentes a este processo;
- e) Implementar ferramentas de avaliação de resultados de maneira sistematizada e padronizada para todos os processos em foco, em todos os níveis hierárquicos, assim como fornecer capacitação para o uso adequado dessas ferramentas por parte dos gestores e avaliadores de resultados, visando seu pleno proveito;
- f) Estabelecer procedimentos de controle necessários para retroalimentar os processos de revisão dos Planos de Desenvolvimento Institucional, de Desenvolvimento Profissional e da Política de Sucessão, além de permitir a adoção de ações corretivas pontuais e urgentes;
- g) Desenvolver ações de engajamento, envolvendo, além do nível de governança, todo o corpo técnico e gerencial na definição das metas e indicadores, nas discussões dos resultados apurados e na construção das ações corretivas, com o objetivo de fortalecer o sentimento de pertencimento, bem como a cultura de gestão por resultados;
- h) Promover a atualização constante do Processo de Avaliação de Resultados, utilizando seu potencial indicador de melhorias, mudanças e inovações;
- i) Divulgar amplamente, pelos canais adequados, a resposta consolidada do alcance dos objetivos, obtida nos processos de avaliação, estimulando a superação de desafios, o crescimento profissional e institucional; e
- j) Escolher o(s) método(s) de avaliação que melhor se adeque(m) à natureza da avaliação, observada a importância de seu reconhecimento pelo mercado.

4. CERTIFICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

DEFINIÇÃO

Constituem-se em instrumentos de reconhecimento público, que visam atestar uma qualidade específica, um reconhecido padrão de conformidade ou o destaque de uma instituição em relação a alguma atividade ou segmento.

Existem diversos tipos de certificação no ambiente da previdência complementar fechada e boa parte destes envolve, integralmente ou em parte, relação com seus *stakeholders* (fornecedores, participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores, colaboradores, entidades de classe, governo e outras organizações).

Referidas certificações são materializadas na forma de selos, títulos ou rankings e servem também para evidenciar singularidades, posturas e atributos - tangíveis e intangíveis, da organização, além de indicar níveis qualitativos e quantitativos alcançados, notadamente em seus processos de gestão, sua estrutura de governança ou suas políticas corporativas.

No segmento da previdência complementar fechada, em geral, as certificações organizacionais visam atestar boas práticas relacionadas a temas como sustentabilidade, transparência, equidade, governança, ética, qualidade de processos, gestão de riscos, gestão de pessoas e relacionamento com participantes. As certificações mais comuns demandadas pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar estão relacionadas abaixo:

- a) ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – *International Organization for Standardization* (ISO);
- b) ISO 56002 – Sistema de Gestão da Inovação – *International Organization for Standardization* (ISO);
- c) QSP 31000 – Relativo à ISO 31000 – Controles Internos;
- d) PRI – *Principles for Responsible Investment* – *United Nations Global Compact* (UNGC);
- e) Selo de Autorregulação em Governança Corporativa ABRAPP;
- f) Selo de Autorregulação em Governança de Investimentos ABRAPP;
- g) Selo Nacional de Engajamento ABRAPP;
- h) Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade – Empresa Pró-Ética – Controladoria Geral da União (CGU) e Instituto Ethos;
- i) Selo GPTW - *Great Place to Work* – ambiente de trabalho interno;
- j) Selo Pró-equidade de Gênero e Raça – Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos, ONU Mulheres e Organização Internacional do Trabalho (OIT); e
- k) *Top of Mind* RH – Boas práticas no setor de Recursos Humanos – Grupo Top RH.

PRINCÍPIOS

As certificações organizacionais atendem a demandas e necessidades específicas, cabendo à entidade buscar aquelas que de fato estejam alinhadas com os seus objetivos estratégicos, com sua cultura organizacional e com seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Além disso, devem ser priorizadas a partir das demandas e expectativas de seus patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos.

Ainda que seja fator importante para a EFPC, a conquista de selos, títulos e outras certificações organizacionais não deve ser considerada como um objetivo final, um fim em si mesmo, mas entendida como um diagnóstico produzido por instituições especializadas e de reconhecimento público, que deve agregar valor e promover melhorias, além do resultado natural, fruto de todo um trabalho realizado nos processos e sistemas de gestão, nas práticas corporativas e nas políticas organizacionais, fatores que realmente importam quando se pretende ser uma organização de alto nível.

Nesse sentido, a EFPC deve ponderar com cuidado a relação custo-benefício da adoção de processos de preparação e obtenção de certificações, de modo a se assegurar de que existem condições favoráveis para a busca desse objetivo e de que a probabilidade de o resultado do trabalho ser efetivamente positivo indica ser bastante satisfatória.

Importante observar que os normativos que regem o segmento da previdência complementar fechada fazem alusão, em diversas resoluções e instruções, à capacitação do seu pessoal, com especial referência à necessidade de certificações profissionais, envolvendo conselheiros, diretores e corpo gerencial.

O desenvolvimento das competências profissionais (técnicas e comportamentais) dos conselheiros, diretores e corpo técnico da EFPC é fundamental em qualquer processo de aprimoramento e, nesse sentido, deve ser objeto de atenção permanente.

Outras áreas também são objeto desse enfoque, sobretudo no que diz respeito a serviços terceirizados, com destaque para gestoras de investimentos e auditorias independentes.

A importância da obtenção de certificações organizacionais está representada pelos seguintes fatores, entre outros:

- a) Ampliação do nível de credibilidade da EFPC no mercado, junto a seus patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos;
- b) Geração de melhores condições de competitividade, tanto em relação ao mercado em geral, como também entre as EFPC;
- c) Estímulo e motivação do pessoal interno, com valorização do senso de pertencimento;
- d) Atuação com referência em metas representativas das melhores práticas de mercado;
- e) Absorção de cultura de melhoria contínua, em permanente alinhamento com as metodologias mais atualizadas e reconhecidas;
- f) Aprimoramento de seus processos internos, do ambiente de trabalho, da cultura organizacional, de sua comunicação institucional (interna e externa), da qualidade dos produtos e serviços prestados, com sua eficiência, eficácia e efetividade;
- g) Acesso a novos mercados, com visibilidade positiva a respeito de conceitos altamente valorizados atualmente, tais como qualidade, ética, integridade, compliance, governança corporativa

(transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa), adoção de critérios ASGI (Ambiental, Social, Governança e Integridade) e obtenção de resultados efetivos, entre outros; e

- h) Obtenção de práticas de auditoria independente e de orientação qualificada no processo de preparação e obtenção da certificação.

Os benefícios das certificações externas não devem se restringir à entidade, mas também, e principalmente, devem servir como instrumento de melhoria contínua e de indução de boas práticas de gestão para todo o segmento, gerando externalidades positivas e proporcionando produtos previdenciários de melhor qualidade e segurança.

DIRETRIZES

O processo de identificação e seleção das Certificações Organizacionais deverá demonstrar clara vinculação com os objetivos traçados no Planejamento Estratégico e plena aderência ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Devem ser identificadas as principais referências de mercado reconhecidas como excelência na qualidade profissional e institucional.

Além do irrestrito apoio da alta administração, é necessário o envolvimento e engajamento de toda a EFPC na preparação para o processo de candidatura, na identificação de *gaps*, bem como na plena compreensão da importância da certificação para a instituição.

A obtenção de selos e certificações deve buscar incrementar a percepção de valor e elevar a confiança por parte dos patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos e empregados nos produtos e serviços da EFPC, além de ser um importante diferencial para a valorização do segmento.

Em todas as circunstâncias, as práticas relativas ao desenvolvimento do processo de qualificação profissional se revelam como fundamentais para a busca do nível de excelência da EFPC, mesmo nas situações de intensa terceirização.

Nesses casos, a entidade deve se assegurar que os prestadores de serviço detenham qualificação capaz de atender a todas as suas expectativas e necessidades, e que disso resultará a imagem da EFPC junto a seus patrocinadores, instituidores e participantes e assistidos.

A Certificação Organizacional deve se constituir como ferramenta de divulgação de seus projetos e processos de desenvolvimento profissional e institucional para todos os patrocinadores, instituidores, participantes, assistidos e mercado em geral, na medida em que o reconhecimento externo se torna a comprovação objetiva da melhoria dos processos, bem como do cumprimento das metas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Selos e certificados não devem se restringir apenas à possibilidade de utilização de um símbolo ou de uma marca nos documentos e páginas oficiais da entidade. Devem significar para todos a certeza de que a organização zela pela melhoria contínua de seus processos, adota as melhores práticas ambientais, sociais

e de governança e está comprometida com a sustentabilidade do segmento em que atua.

Dessa forma, é razoável inferir que a obtenção de uma certificação acarreta responsabilidades posteriores, na medida em que a EFPC passa a se mostrar como uma referência para o mercado no item em que foi concedida a distinção.

A eventual deterioração do padrão dos serviços, produtos, rotinas ou ambiente de trabalho, conforme o caso pode trazer duas possíveis consequências indesejáveis: a desvalorização da certificação (que atinge a um conjunto de organizações) ou a cassação do selo ou certificação, o que significa uma publicidade extremamente negativa, além de ser um fator de desmotivação para seu quadro de pessoal.

Em razão desse fato, deve ficar nítido que a obtenção do selo ou certificação não representa o objetivo final e definitivo. O sucesso, neste caso, é representado pela melhoria contínua, pela manutenção dos selos e certificações conquistadas e a adequação de seu pessoal e de seus recursos para os novos desafios.

OBRIGAÇÕES

- a) Definir, no Plano de Desenvolvimento Institucional as Certificações Organizacionais a serem objeto de candidatura, alinhadas com os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico e com as demandas dos patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos;
- b) Construir plano de preparação para o processo de candidatura, contendo o detalhamento das fases de diagnóstico e de implementação, prazos, áreas envolvidas, processos afetados e papéis e responsabilidades dos órgãos de administração e de controle;
- c) Envolver o corpo gerencial e diretivo da EFPC no processo preparatório, demonstrando a importância do apoio da alta administração quanto às mudanças organizacionais necessárias para a obtenção do selo ou certificado;
- d) Desenvolver Plano de Comunicação para os públicos interno e externo, evidenciando a importância das certificações, sua vinculação com os demais documentos orientadores estratégicos e os benefícios a serem alcançados para os participantes e para o segmento;
- e) Garantir que as alterações e implementações necessárias para a obtenção das certificações estejam documentadas e previstas no conjunto de normativos da EFPC, dentre eles as Políticas Organizacionais, Manuais de Processos e Procedimentos, Códigos, Regulamentos e Regimentos Internos;
- f) Prever nos normativos internos a existência de mecanismos de controle, bem como de revisões periódicas, de forma a manter a EFPC alinhada às melhores práticas de mercado, especialmente em relação à qualificação de seu pessoal, objetivando a manutenção e a renovação das certificações obtidas;
- g) Nas situações em que a EFPC conte com apoio de consultoria externa, atentar para que o conhecimento pertinente ao serviço contratado seja internalizado pelo corpo técnico, de forma a garantir a manutenção da qualidade dos processos de gestão e das Políticas Organizacionais; e

- h) No caso de serviços terceirizados, exigir que o pessoal responsável pela execução das práticas contratadas detenha toda a qualificação necessária para o atendimento das expectativas e necessidades da EFPC.

CAPÍTULO IV

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

APRESENTAÇÃO

Os capítulos anteriores deste Código apresentaram os aspectos fundamentais para consolidar a gestão organizacional e promover a sustentabilidade das entidades de previdência complementar fechada, considerando as diversas atualizações neste segmento.

O presente capítulo tem por objetivo destacar a importância de a organização atentar para o desenvolvimento e o desempenho dos profissionais que nela atuam ou que para ela prestam serviços, na medida em que esses representam sua força motriz.

O Desenvolvimento Profissional se apoia em diretrizes e iniciativas que se desdobram do Planejamento Estratégico da Organização e estão alinhadas à cultura de educação continuada, propiciando exequibilidade e efetividade aos objetivos estabelecidos, em consonância com o vetor Sustentabilidade Institucional, abordado no Capítulo II.

O incentivo à construção de um Plano de Desenvolvimento Profissional configura-se como um dos principais instrumentos para que a entidade possa impulsionar o crescimento profissional, estimulando os objetivos, interesses e anseios do colaborador, assim como suas necessidades de aperfeiçoamento, visando a melhoria do seu desempenho.

Esse crescimento é, também, suportado pelas diversas iniciativas e oportunidades de qualificação, capacitação e desenvolvimento profissional oferecidas pela EFPC, considerando as prioridades e os objetivos da entidade, os Planos de Desenvolvimento Institucional e Profissional.

A evidência irrefutável desse crescimento profissional e de sua contribuição para o desenvolvimento da EFPC está demonstrada nos registros do processo de gestão de desempenho, cuja formalização inclui as competências exercidas, as ações e os resultados obtidos, de modo extensivo a todos os níveis hierárquicos.

A formalização exitosa desse processo de gestão implica na compreensão integrada das práticas e sistemas voltados para a gestão e o desenvolvimento de pessoas, objetivando o crescimento inequívoco do desempenho da entidade.

Os processos de desenvolvimento, capacitação e qualificação que visam a profissionalização e a expertise dos colaboradores em conhecimentos e práticas específicas devem buscar o reconhecimento externo por meio de certificações diversas, assegurando o nível de excelência desejado para o seu corpo técnico, gerencial, diretoria e conselhos.

As certificações profissionais corroboram o sucesso das iniciativas de educação continuada da EFPC e consolidam a sua credibilidade junto a seus *stakeholders* e a todo mercado.

O presente Código se propõe a estabelecer elevado nível em paralelo àquele fixado pelas normas regulamentares, considerando, ao mesmo tempo, a heterogeneidade de porte entre as EFPC.

Os planos de desenvolvimento criados devem funcionar para gerar a qualificação da força de trabalho das EFPC. Como base para esse processo, há que existir um nível de formalização e de acompanhamento que assegurem o sucesso dessa iniciativa, que resultará não como objetivo principal, mas como consequência desejável, na certificação profissional dos seus colaboradores situados nos postos chaves das entidades.

IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS

Este capítulo está dividido em quatro temas:

- 1) Plano de Desenvolvimento Profissional;
- 2) Qualificação Profissional;
- 3) Formalização de Processos de Gestão de Desempenho; e
- 4) Certificação Profissional.

1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

DEFINIÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Profissional constitui o instrumento que define a estratégia a ser seguida para que o aprimoramento da qualificação dos colaboradores da EFPC ocorra de forma segura, sistematizada e alinhada aos requisitos do desenvolvimento institucional e às diretrizes estratégicas da entidade.

Sua principal finalidade é a de ajudar os colaboradores a alcançar seus objetivos profissionais e de carreira de curto e médio prazo, desenvolvendo e aperfeiçoando as competências técnicas e comportamentais e melhorando o desempenho atual no trabalho, favorecendo, desse modo, o alcance dos objetivos da EFPC.

O Plano de Desenvolvimento Profissional busca compatibilizar os esforços de capacitação, qualificação, certificação e iniciativas de desenvolvimento de colaboradores, podendo incluir diferentes modalidades de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional tais como cursos superiores, profissionalizantes, especialização, extensão profissional, pós-graduação, preparação para certificação profissional e habilitação, treinamentos teóricos e práticos, *coaching*, *mentoring* e outros métodos de desenvolvimento profissional. Essas ações são realizadas de maneira formal, de modo individual ou coletivo, presencial ou à distância, nas instituições de ensino e treinamento ou no local de trabalho, com supervisão, orientação ou tutoria, observando que o acompanhamento é fundamental para a efetividade do Plano.

Para alcançar os seus objetivos, o Plano deve basear-se na análise do grau de desenvolvimento e maturidade nas competências atuais, na avaliação de desempenho e nos objetivos de carreira do colaborador, tendo como referência os objetivos da entidade.

PRINCÍPIOS

A promoção de uma educação continuada e a constante atualização do conhecimento teórico e prático dos colaboradores, alinhadas ao contínuo desenvolvimento da instituição, fortalece o compromisso da entidade com os seus colaboradores e com o atendimento às crescentes demandas do mercado e dos seus *stakeholders*.

O Plano de Desenvolvimento Profissional estabelece diretrizes para desenvolver a excelência profissional do colaborador por meio de ações de desenvolvimento, contribuindo para a realização dos seus anseios de carreira e a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Assim, fazem parte dos principais aspectos diretamente relacionados à elaboração de um Plano de Desenvolvimento Profissional os seguintes propósitos:

- a) Objetivo do colaborador em progredir profissionalmente e na carreira;
- b) Otimização do desempenho atual, com ganho de eficiência e eficácia;
- c) Entendimento das prioridades e principais iniciativas de negócio dentro da organização;
- d) Mudança das tecnologias envolvidas na realização da função;
- e) Nova atribuição devido à eventual promoção; e
- f) Desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de gestão.

O estímulo a ações e iniciativas que demonstrem o valor do crescimento do colaborador para a entidade, como a implementação do Plano de Desenvolvimento Profissional, impulsiona e dá sentido ao Plano de Desenvolvimento Institucional e à efetiva concretização das estratégias do negócio. Dessa forma, a EFPC busca fixar imagem institucional positiva, posicionando-se como organização que investe na profissionalização de seus colaboradores e, assim, incentiva a retenção de talentos e a redução da rotatividade, foca no aprimoramento do desempenho profissional e proporciona, conseqüentemente, uma equipe capacitada e motivada e a melhoria do clima organizacional.

Uma vez implementado de forma sistematizada, o Plano de Desenvolvimento Profissional possibilita forjar equipes de alto desempenho, com resultados surpreendentes. Cabe ressaltar que profissionais altamente qualificados buscam atuar em equipes de alto desempenho, pois são motivados por desafios, resultados e trabalho em equipe. Por conseguinte, ao ser implantado, o Plano assegura a eficiência e eficácia dos resultados individuais e organizacionais, além de ampliar o entusiasmo da equipe pela busca da excelência.

A EFPC deve atuar de forma a motivar seus colaboradores a se engajarem nesse projeto, uma vez que o empenho do colaborador em seu autodesenvolvimento é fator crucial para o sucesso do Plano, assim como a parceria com o seu superior e o suporte da área ou do profissional responsável pela Gestão de Pessoas.

Essas parcerias estimulam o engajamento e comprometimento do colaborador com o seu processo formativo, crescimento profissional e de carreira, além de fomentar o reconhecimento da sua contribuição para o desenvolvimento organizacional.

DIRETRIZES

Para que obtenha êxito, o plano deve considerar o contexto organizacional, além de ser personalizado e único, claro e específico quanto a metas de desenvolvimento e aprimoramento, competências técnicas e comportamentais, estratégias, ações, prazos e aferição de resultados.

A área ou o responsável pela Gestão de Pessoas, assim como as lideranças, devem conhecer bem o perfil de seus colaboradores e as necessidades da organização, de forma que o Plano de Desenvolvimento Profissional, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional, considere:

- a) Os anseios profissionais do colaborador;
- b) As necessidades da área e da entidade relacionadas ao desempenho de seus profissionais;
- c) Os resultados esperados; e
- d) O atendimento às crescentes exigências de qualificação.

Esse Plano deve estimular o colaborador a assumir novos papéis dentro da entidade e buscar a excelência em sua atuação profissional, por meio de programas de qualificação profissional, a ser detalhado em capítulo específico.

A sistematização do Plano de Desenvolvimento Profissional, que funciona como um mapa de crescimento do colaborador, envolve as fases de preparação, elaboração, acompanhamento e *feedback*. A correção de rumos e definição de novas ações e prazos devem ser analisadas ao longo do acompanhamento.

As ações educacionais efetivadas devem garantir a constante atualização do conhecimento teórico e prático, assim como das estratégias para minimizar os pontos fracos e maximizar as competências consolidadas.

Cabe lembrar a função de destaque das lideranças na concretização desse Plano, especialmente na análise diagnóstica e *feedbacks* regulares e construtivos. Caso não haja condições de contar com o auxílio da liderança para preparação, elaboração e acompanhamento do desenvolvimento profissional do colaborador, a EFPC pode se valer de um mentor para atuar neste papel.

O Plano de Desenvolvimento Profissional não deve ser percebido pelo colaborador como algo imposto, mas sim como um instrumento que lhe permita colocar em prática o seu plano, assim como lhe proporcione permanente reflexão sobre o seu crescimento profissional.

A revisão regular e sistemática do Plano de Desenvolvimento Profissional deve ter periodicidade anual, de modo a manter atualizados os objetivos individuais e da entidade, as expertises e os *gaps* de competências do colaborador, o contexto organizacional e as demandas existentes no segmento da previdência complementar fechada.

OBRIGAÇÕES

- a) Definir objetivos e metas comportamentais claras e observáveis envolvendo o maior número de níveis da organização – estratégico, tático e operacional, observado o planejamento estratégico da entidade;
- b) Estabelecer os indicadores específicos que possam servir de subsídio para os processos de gestão por desempenho e por competências, de modo individual e por equipes, assim como as iniciativas de desenvolvimento, capacitação e qualificação;
- c) Registrar no Plano de Desenvolvimento Profissional elementos como:
 - i. Objetivos, anseios e metas profissionais do colaborador, alinhados às metas organizacionais estabelecidas para a EFPC;
 - ii. Competências profissionais (técnicas e comportamentais) do colaborador, diferenciando aquelas que necessitam de desenvolvimento ou aprimoramento daquelas que devem ser maximizadas, visando o seu crescimento;
 - iii. Metas específicas a serem alcançadas;
 - iv. Estratégias e ações a serem executadas para alcançar as metas definidas;
 - v. Recursos que serão utilizados para a realização do Plano;
 - vi. Custo estimado das ações de desenvolvimento;
 - vii. Prazos de efetivação dos objetivos gerais do Plano de Desenvolvimento Profissional e os prazos específicos para as diferentes ações de desenvolvimento;
 - viii. Revisão regular da efetividade das ações propostas no Plano; e
 - ix. Avaliação dos resultados alcançados e da eficácia dos recursos utilizados para o desenvolvimento profissional.
- d) Definir as ferramentas que serão utilizadas para elaborar o Plano de Desenvolvimento Profissional, tais como: **5W2H, SWOT, PDCA (PDCL)**, entre outras;
- e) Formalizar os processos para possibilitar aferição periódica dos resultados obtidos e dos *gaps* de competência, observadas competências profissionais próprias para o cargo e para o segmento;
- f) Monitorar e registrar o acompanhamento da realização do Plano, não apenas por parte do profissional responsável, mas também do gestor, de forma a promover tempestivos ajustes e garantir que a iniciativa seja bem-sucedida;
- g) Revisar anualmente o Plano de Desenvolvimento Profissional considerando metas organizacionais e ações de desenvolvimento previstas para o exercício seguinte, inclusive se outras áreas da organização serão envolvidas nesse processo;

- h) Elaborar o Plano de Desenvolvimento Profissional considerando os seguintes instrumentos organizacionais:
- i. Estatuto, regimentos internos e demais normativos que regulam cargos e atribuições da EFPC;
 - ii. Descrição dos cargos, o que inclui as atribuições, as responsabilidades e o mapeamento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o exercício do cargo;
 - iii. Plano de Desenvolvimento Institucional, com o intuito de verificar e alinhar as competências profissionais necessárias para que os colaboradores possam alcançar os objetivos estratégicos;
 - iv. Política de Sucessão e Plano de Carreira, caso a entidade possua, de modo a verificar as oportunidades de crescimento profissional dentro da entidade;
 - v. Documento de registro da Gestão de Desempenho do colaborador, que, de forma estruturada e sistematizada, gere insumos para planificar o crescimento profissional;
 - vi. Avaliação de competências dos colaboradores, norteadas pelo mapeamento de competências dos cargos, para analisar as necessidades de desenvolvimento técnico, comportamental e de gestão dos colaboradores, com foco no Desenvolvimento Institucional; e
 - vii. Outros instrumentos organizacionais que podem auxiliar na construção do Plano de Desenvolvimento Profissionais como: Avaliação da participação do colaborador em capacitações e qualificações realizadas; Mapeamento de perfil de colaboradores; Plano de cargos e salários da entidade; Balanced Score Card e Planejamento estratégico.
- i) Assegurar que os gestores e líderes da entidade adotem as seguintes atitudes:
- i. Estímulo à realização do Plano de Desenvolvimento Profissional para todos os colaboradores sob sua gestão;
 - ii. Acompanhamento da eficácia das ações de desenvolvimento na aplicação prática do aprendizado adquirido; e
 - iii. Apoio aos colaboradores na execução do Plano.

2. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

DEFINIÇÃO

Processo continuado pelo qual o profissional envolvido na gestão dos planos de benefícios aprimora seus atributos, habilidades e conhecimentos para ser capaz de exercer suas funções com qualidade e eficiência, atuando adequadamente no contexto organizacional de sua entidade.

A qualificação dos colaboradores de uma entidade complementa a educação formal (seja nível médio ou superior), incorporando novos saberes teóricos, técnicos e operacionais. Implica, ainda, na formação e preparação dos profissionais com o objetivo de capacitá-los e promover a excelência na execução de suas atividades, por meio de programas de especialização acadêmica e profissional, assim como soluções educacionais e metodologias de ensino diversas, presencial ou à distância, individual ou coletiva, com foco na aquisição das competências técnicas e comportamentais necessárias para lidar com as demandas atuais e antecipar os desafios futuros.

Constitui-se em um instrumento dinâmico de desenvolvimento profissional, que deve levar em conta as prioridades, as iniciativas e os objetivos da entidade, os Planos de Desenvolvimento Institucional e Profissional, bem como a regulamentação do segmento da previdência complementar fechada.

Este processo de qualificação evidencia o valor do aprimoramento contínuo dos colaboradores da EFPC. Para tanto, é essencial identificar, em conjunto com os líderes e com a área ou responsável pela Gestão de Pessoas, as necessidades corporativas e individuais de qualificação, certificação, aperfeiçoamento, atualização ou requalificação, com vistas a melhor atender às necessidades e expectativas identificadas.

PRINCÍPIOS

A qualificação profissional dos colaboradores é um diferencial fundamental para que as entidades possam se posicionar competitivamente no mercado, antever situações e planejar o desenvolvimento profissional de maneira estratégica, inserindo-o em sua cultura organizacional.

Estão listados a seguir alguns dos principais objetivos da qualificação profissional:

- a) Aumento da produtividade, da visão analítica e criativa, da capacidade de persecução e da agilidade dos colaboradores em lidar com problemas e situações adversas;
- b) Impulsionamento das lideranças e obtenção de maior engajamento do corpo técnico;
- c) Auxílio na retenção de talentos;
- d) Antecipação às necessidades e demandas da entidade;
- e) Atualização do conhecimento teórico e prático para ser capaz de acompanhar as exigências do negócio e a competitividade do setor;
- f) Promoção das certificações necessárias para os colaboradores, nesse segmento, observando, no mínimo, os requisitos normativos; e
- g) Fortalecimento do compromisso pela busca da excelência da entidade.

O incentivo à qualificação profissional reflete diretamente no ambiente de trabalho, influenciando positivamente o clima organizacional, a qualidade do trabalho executado e os produtos e serviços oferecidos, consolidando sua imagem como organização que investe no alto desempenho e na profissionalização de seus colaboradores.

Os programas de qualificação profissional devem estar vinculados a dois princípios norteadores:

- a) Foco no exercício da função atual e no atendimento às demandas vigentes do segmento, com aprimoramento de conhecimentos específicos e de habilidades e competências técnicas e comportamentais, tendo por objetivo, entre outros, a melhoria do desempenho imediato e a obtenção de certificações e habilitações profissionais; e
- b) Geração de mudanças e antecipação de desafios no segmento de previdência complementar fechada, proporcionando novos saberes e tecnologias ao seu corpo técnico, gerentes, diretores e conselheiros, como, por exemplo, vendas, inovações tecnológicas e metodologias ágeis.

O engajamento do colaborador para participar dos processos de qualificação profissional, assim como o apoio e estímulo dos líderes e da área de Gestão de Pessoas, constituem o alicerce para a construção de uma cultura organizacional que zela e investe na educação continuada de modo sistemático, monitorando os resultados observados nos níveis individual e institucional.

DIRETRIZES

A realização de iniciativas de qualificação profissional deve ser indissociável do Desenvolvimento Institucional e do Plano de Desenvolvimento Profissional.

As ações deverão ser desenvolvidas e promovidas para fazer frente às necessidades da entidade e dos colaboradores, instrumentalizando-os para o alto desempenho e para a consecução dos objetivos estratégicos da entidade.

Para isso, diferentes tipos de qualificação, devem ser buscadas, seja para aplicação de forma individual ou coletiva, presencialmente ou de modo virtual. São exemplos da diversidade de qualificação:

- a) formação acadêmica (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado);
- b) formação profissional (especializações, MBAs executivos, certificações);
- c) treinamentos técnicos, comportamentais e de gestão; e
- d) programas de desenvolvimento profissional (*coaching* executivo e mentoria)

A escolha das soluções para atender às necessidades e expectativas de qualificação profissional deve considerar a qualidade e a adequabilidade das metodologias utilizadas, buscando aquelas que favoreçam o desenvolvimento da educação organizacional.

O engajamento de líderes e gestores da EFPC na verificação das necessidades de qualificação, aperfeiçoamento, atualização ou desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, relativamente à entidade e ao colaborador, proporciona o alinhamento transversal entre o desenvolvimento institucional, o desenvolvimento profissional e as ações de qualificação, assegurando a consistência do processo de aprimoramento profissional da entidade.

O líder deve exercer papel essencial ao estimular e orientar a qualificação dos colaboradores, de modo a mantê-los comprometidos com o cumprimento dos acordos de trabalho e com a melhoria permanente dos resultados da entidade. Papel importante deve também ser exercido pelo líder no acompanhamento da efetividade dessa qualificação e na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

OBRIGAÇÕES

- a) Alinhar as ações e programas de qualificação aos seguintes orientadores:
 - i. Plano de Desenvolvimento Institucional;
 - ii. Plano de Desenvolvimento Profissional;
 - iii. Necessidades de desenvolvimento e aprimoramento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores;
 - iv. Normativos vigentes do segmento; e
 - v. Demandas de posicionamento estratégico no segmento da previdência complementar fechada.
- b) Promover campanhas de qualificação do corpo técnico, gerencial, diretores e conselheiros da EFPC, ressaltando a importância da atualização de conhecimentos e competências frente aos desafios impostos pelas mudanças constantes;
- c) Estabelecer critérios e diretrizes para a seleção, contratação e monitoramento dos eventos de qualificação profissional;
- d) Realizar os processos e programas de qualificação profissional de forma organizada e estruturada, considerando:
 - i. Necessidades e objetivos institucionais e individuais a serem supridos e alcançados;
 - ii. Prioridade e pertinência da iniciativa a ser realizada;
 - iii. Enfoque da ação de qualificação;
 - iv. Público-alvo e abrangência;
 - v. Grau de qualificação, títulos e certificados obtidos;
 - vi. Metodologia de aprendizagem e sua especificação;
 - vii. Qualificação dos profissionais que orientarão e atuarão nos eventos;
 - viii. Modalidade da ação de qualificação;
 - ix. Experiência e credibilidade da instituição promotora;
 - x. Carga horária total prevista;

- xi. Orçamento estimado;
 - xii. Formas de avaliação do resultado; e
 - xiii. Acompanhamento dos resultados alcançados.
- e) Divulgar amplamente as informações sobre as ações de qualificação profissional, permitindo que os colaboradores planejem o seu desenvolvimento;
 - f) Prover referências dos eventos de qualificação, de seus promotores, a aplicabilidade dos conhecimentos e competências a serem adquiridas, assim como das condições e critérios para a participação dos colaboradores;
 - g) Estimular que os colaboradores indiquem eventos de qualificação profissional que satisfaçam as necessidades de desenvolvimento identificadas, considerando-se a sua aplicabilidade na entidade e as referências de mercado do evento e seus promotores;
 - h) Facilitar a formação de multiplicadores de conhecimento na entidade, com diferentes metodologias de ensino, incentivando a formalização e sistematização da prática interna de multiplicação de conhecimentos adquiridos na qualificação profissional. Aquele que participou de um treinamento atua, em um segundo momento, como multiplicador interno dos conhecimentos adquiridos; e
 - i) Disponibilizar, sempre que possível, um banco de dados relacionando as ações de qualificação da EFPC, incluindo cursos, capacitações, seminários, certificações e outras iniciativas de desenvolvimento profissional, com referências, indicações, conteúdo, objetivos e avaliações para livre consulta dos colaboradores.

3. FORMALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

DEFINIÇÃO

A formalização do processo de gestão de desempenho é uma ferramenta que engloba as três dimensões organizacionais - estratégica, tática e operacional, uma vez que sua elaboração está associada aos objetivos estratégicos corporativos, ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Plano de Desenvolvimento Profissional do colaborador, incluindo todos os níveis hierárquicos da entidade.

Essa formalização deve partir do entendimento de que os sistemas e as práticas organizacionais estão integrados e interrelacionados, de modo que se possa melhorar o desempenho da EFPC.

A literatura especializada entende o conceito de desempenho como o conjunto de comportamentos que o colaborador apresenta ao cumprir as suas atribuições e responsabilidades e ao empenhar-se para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos. Esses comportamentos exigem, portanto, a mobilização dos conhecimentos e das habilidades necessárias para a execução das atividades pelo colaborador.

Inclui-se ainda, no conceito do desempenho profissional, uma segunda perspectiva, referente ao resultado alcançado a partir das ações desenvolvidas. Dessa forma, são observados os conceitos de “o que” o colaborador produz (resultado) e “como” esses resultados são produzidos (comportamento).

Evidentemente, há que se ressaltar a importância da atenção e valorização dos princípios e do comportamento ético e responsável, coerente com as melhores práticas definidas pelo modelo ASGI (responsabilidade ambiental e social, governança e integridade).

Importante também a compreensão da necessidade de que esse processo seja monitorado ao longo do tempo, para que seja possível atestar o atendimento às seguintes etapas:

- a) O alinhamento das metas, das ações e dos comportamentos às diretrizes e objetivos da entidade e da área;
- b) A otimização do desempenho e o desenvolvimento profissional do colaborador em relação à sua função atual; e
- c) A eficiência, eficácia e efetividade no alcance das metas e dos objetivos estabelecidos.

Por outro lado, e com referência no modelo do PDCA (PDCL), as etapas que irão compor esse ciclo, que envolvem o colaborador e seu gestor, são as seguintes:

- a) Planejamento das ações a serem desenvolvidas e preparação para sua realização;
- b) Execução das ações planejadas;
- c) Monitoramento do desempenho;
- d) Avaliação do desempenho; e
- e) Avaliação dos resultados do modelo adotado, efetuando eventuais ajustes para a aplicação seguinte.

PRINCÍPIOS

Os objetivos do processo de gestão de desempenho devem estar inseridos no esforço do alcance dos resultados planejados pela EFPC, tendo em vista o atendimento às metas, planos de ação, processos de trabalho, comportamentos e a capacitação do pessoal, entre outros aspectos, assegurando a criação de uma cultura organizacional e do estabelecimento e divulgação de diretrizes que contribuam para a performance que se deseja.

A formalização desse processo é um dos pilares do crescimento organizacional, uma vez que é por meio da execução eficiente, eficaz e efetiva do trabalho de seus colaboradores que a entidade irá projetar a conquista e a sustentação da excelência dos seus processos e do atendimento às expectativas do contrato previdenciário, mantendo o propósito da melhoria constante e da adequação às exigências do mercado.

Por meio de uma estruturação adequada e de uma sistematização, os processos de gestão de desempenho almejam:

- a) Mensurar e avaliar os resultados obtidos pelos colaboradores, alinhando-os aos níveis daqueles previstos na estratégia da entidade;
- b) Analisar e avaliar as competências profissionais apresentadas no desempenho dos colaboradores;
- c) Gerar insumos e orientações para aprimorar o desempenho técnico e comportamental, quantitativo e qualitativo dos colaboradores da entidade;
- d) Produzir dados efetivos para desenvolver ou aprimorar as políticas organizacionais de gestão de pessoas, capacitação e qualificação profissional, sucessão e carreira, entre outras; e
- e) Promover o fortalecimento da EFPC por meio da qualidade crescente e contínua do desempenho de seus colaboradores.

Reconhecido o valor estratégico desse processo, a participação ativa e empenhada das lideranças da entidade revela-se de fundamental importância, especialmente no sentido de buscar engajar e comprometer também os colaboradores da EFPC, por meio de orientação, direcionamento e acompanhamento do desempenho profissional.

Esse compromisso, que se inicia nos Conselhos e na Diretoria da entidade, fornece o suporte necessário para a sistematização e a formalização desse processo, com vistas à implementação de uma cultura de excelência no desempenho e nos resultados obtidos.

DIRETRIZES

Uma das principais diretrizes organizacionais é que o processo de gestão do desempenho seja desdobrado e realizado em todas as funções e níveis hierárquicos. Há que se ressaltar, todavia, a existência de especificidades na gestão de desempenho dos órgãos de governança da entidade, considerando o caráter formador e de exemplo de seus componentes, bem como o reconhecimento da importância desses profissionais e da projeção das suas imagens.

A realização bem-sucedida do processo requer o conhecimento, a capacitação e atualização constante das lideranças, no que concerne às premissas, à metodologia e às ações e ferramentas necessárias para tal empreendimento.

O processo de gestão deve ser orientado pelo padrão de desempenho esperado, ou seja, pelo critério de eficiência, eficácia e efetividade do resultado, assim como do comportamento apresentado. Os padrões de excelência no desempenho devem estar alinhados aos objetivos da área, às diretrizes da entidade, às exigências dos patrocinadores, instituidores, participantes e colaboradores e com atenção ao referencial de desempenho praticado no segmento, objetivando sempre a adoção das melhores práticas do mercado.

A delimitação de referências e padrões auxilia na identificação dos diversos fatores internos e externos que possam influenciar o desempenho da força de trabalho. Assim, os órgãos de gestão devem atuar no sentido de não se deixar surpreender por esses aspectos e, a partir dessa compreensão, buscar maximizar os fatores positivos e minimizar, ou até mesmo eliminar, aqueles que interferem negativamente.

As competências profissionais ressaltadas no Capítulo II deste Código de Autorregulação, assim como os tópicos afins mencionados nos Vetores de Qualificação Técnica e Sustentabilidade Institucional do mesmo capítulo, constituem referências importantes para o desempenho do colaborador da EFPC.

Por definição, o processo de gestão de desempenho engloba cinco etapas:

- a) **Planejamento:** encontro para reiterar as responsabilidades do cargo ou função; apresentar os objetivos da área para o período, desdobrados a partir das metas estratégicas; estabelecer ou negociar as metas, comportamentos, indicadores e projetos a serem desenvolvidos e apresentados pelo colaborador, com base nas metas da equipe e da área; delimitar o período para a gestão de desempenho de que se trata no momento; esclarecer quais são os aspectos a serem avaliados e os critérios de avaliação do desempenho; elucidar as competências profissionais necessárias para desempenhar as ações designadas; verificar a necessidade de capacitação e qualificação; elaborar o plano de ação para alcançar o desempenho esperado e as metas estabelecidas; e delinear a forma de monitoramento do desempenho;
- b) **Execução:** realização das ações traçadas no plano de trabalho. Nessa etapa, as competências técnicas e comportamentais adquiridas devem ser expressas de forma efetiva pelo colaborador, propiciando o desempenho esperado e os resultados definidos;
- c) **Monitoramento:** encontros periódicos, ao longo da execução do plano de trabalho, para o acompanhamento do desempenho e a revisão de metas, caso necessário. Cabe ao superior definir as estratégias e os procedimentos de acompanhamento e controle, a fim de realizar avaliações parciais a tempo de promover ajustes e sugestões de melhoria do desempenho. As iniciativas de capacitação e qualificação devem ser reavaliadas ou empreendidas, caso as competências profissionais necessárias à realização do trabalho precisem ser aprimoradas ou adquiridas. Nessa etapa é, também, relevante a análise da adequação dos recursos visando o melhor desempenho e resultado;
- d) **Avaliação:** encontro ao final do período estipulado para a gestão do desempenho com vistas a analisar e avaliar, de forma objetiva e por meio de *feedback*, o desempenho apresentado e as metas alcançadas, identificando os aspectos que contribuíram e aqueles que dificultaram um melhor desempenho ou resultado. Essa avaliação acontece com base nos parâmetros e critérios previamente definidos na etapa de planejamento. São produtos dessa etapa o registro do desempenho, competências e talentos evidenciados, das necessidades de aprimoramento do colaborador, das ações e projetos relevantes e dos resultados alcançados. Esse registro, incluído no histórico do colaborador, fornecerá insumos para o período seguinte de gestão de desempenho; e
- e) **Avaliação do modelo:** análise a ser conduzida por avaliadores e avaliados, e sobretudo pela área gestora do processo, ao final do período, de modo a verificar se a metodologia empregada contribuiu e favoreceu o alcance dos melhores resultados e se ocorreu de forma satisfatória para todos. Essa avaliação permitirá a realização de eventuais ajustes para o período seguinte, mantendo o processo vivo e sujeito a permanente aperfeiçoamento.

Importante ressaltar que a metodologia do processo de gestão do desempenho deve se ajustar às situações específicas de área, nível hierárquico e funções, padronizando, sempre que possível, critérios, competências, aspectos a serem avaliados, valorações e métodos de avaliação para cada uma das categorias observadas.

A documentação e registro de todas as etapas do processo de gestão de desempenho é elemento constituinte da formalização desse processo, assim como a provisão de uma base de dados confiável para guarda do histórico do colaborador, possibilitando a consulta posterior para fins comparativos e de avaliação do seu desempenho.

O registro das etapas pode ser feito no sistema utilizado para avaliação ou em relatórios internos específicos, devendo conter a metodologia aplicada durante o ciclo, eventuais problemas ocorridos e resultados obtidos após a fase de avaliação, como forma de gerar um conhecimento que solidifique o desenvolvimento conquistado e permita um novo aprendizado a partir daquilo que já foi explorado.

Como uma etapa de validação da avaliação de desempenho, especificamente, dos colaboradores-chave ou talentos mais destacados da entidade, cabe a sugestão de promover a calibração de resultados. Trata-se de uma reunião com gestores das diferentes áreas, na qual se discute as avaliações realizadas e possíveis discrepâncias nos critérios utilizados. Esses eventos de calibração podem, também, produzir decisões referentes a promoção, reconhecimento e remuneração entre outros tópicos.

Adicionalmente, e considerado o seu caráter estratégico e o potencial de resultados, esse processo tanto pode ser realizado abrangendo individualmente os profissionais da entidade, como também as unidades organizacionais como um todo, tendo, neste caso, como referência, as metas do setor e os resultados alcançados.

A sistematização e formalização do processo de gestão de desempenho devem ser institucionalmente valorizadas e implicam a parceria imprescindível entre as lideranças, o colaborador e a área ou profissional responsável pela Gestão de Pessoas.

O sucesso desse processo, evidentemente, é função do engajamento, comprometimento e reconhecimento da sua relevância por todo o corpo técnico, gerencial, diretivo e conselhos.

OBRIGAÇÕES

- a) Instituir a formalização da Gestão de Desempenho zelando pela adoção das seguintes premissas:
 - i. Estar intrinsecamente alinhada às diretrizes estratégicas, às políticas organizacionais voltadas para a gestão de pessoas, ao Plano de Desenvolvimento Profissional e ao Plano de Desenvolvimento Institucional;
 - ii. Integrar esse processo a outros subsistemas de Gestão de Pessoas como, por exemplo, a provisão de força de trabalho, plano de cargos e salários, plano de carreira, plano de capacitação e qualificação, plano de sucessão e iniciativas de desenvolvimento profissional;

- iii. Efetuar pesquisa de mercado para buscar metodologias e ferramentas existentes para a realização e formalização do processo de gestão de desempenho, identificando aquelas que podem melhor atender às necessidades e especificidades da EFPC; e
 - iv. Envolver as lideranças e a área ou profissional responsável pela Gestão de Pessoas na elaboração e aprovação da formalização desse processo.
- b) Sistematizar o processo de Gestão de Desempenho atendo-se às diretrizes a seguir:
- i. Estruturar esse processo considerando os objetivos e as especificidades de cada uma das etapas da gestão de desempenho;
 - ii. Estabelecer as condições necessárias para a efetivação de cada etapa desse processo, inclusive para a etapa de calibração, caso venha a ser implementada;
 - iii. Estipular a frequência dos encontros entre gestor e colaborador ao longo desse processo;
 - iv. Delinear a metodologia de avaliação do desempenho, buscando padronizar critérios, competências, aspectos a serem avaliados, valorações e métodos de acordo com o nível hierárquico, as funções, a área e a estrutura organizacional da entidade; e
 - v. Designar, de acordo com a metodologia de avaliação, quem são os avaliadores e os respectivos aspectos a serem avaliados, de acordo com um dos modelos a seguir, exemplificativamente:
 - 1) Autoavaliação;
 - 2) Avaliação do gestor imediato (90°);
 - 3) Avaliação de pares/equipe (180°); e
 - 4) Avaliação de todas as interfaces do colaborador (360°).
- c) Promover a compreensão dos colaboradores a respeito do processo de Gestão de Desempenho, especialmente no tocante a seus objetivos estratégicos e das condições e formas de realização de cada uma das etapas, de eventuais alterações nos parâmetros e no modelo, bem como em relação ao sistema de registro e documentação desse processo;
- d) Gerar suporte informativo para todos os colaboradores, como, por exemplo: palestras, cursos, treinamentos no sistema utilizado, orientações normativas, cartilhas, assessoria individual, técnicas de *feedback* e devolutivas entre outros;
- e) Fortalecer o papel dos gestores de todos os níveis hierárquicos, que devem adotar as seguintes iniciativas:
- i. Envolver-se e comprometer-se com a realização de todas as etapas do processo;
 - ii. Zelar pelo alinhamento constante com as diretrizes organizacionais;

- iii. Buscar o aprendizado ou a consolidação das competências específicas para a realização desse processo, enquanto gestor;
 - iv. Assegurar a comunicação clara e constante e o foco no melhor desempenho possível do colaborador;
 - v. Atuar como gestor desenvolvedor, visando o crescimento profissional contínuo do colaborador;
 - vi. Considerar fatores situacionais relacionados ao ambiente e às condições de trabalho como eventual fator de impacto no desempenho do colaborador;
 - vii. Empreender esforços para prover uma avaliação de desempenho estritamente objetiva, pautando-se naquilo que foi acordado na etapa de planejamento e nos monitoramentos realizados; e
 - viii. Registrar em modelo próprio as experiências vivenciadas durante o processo de avaliação, possibilitando aprofundar o conhecimento a respeito da matéria e a construção de histórico que demonstre toda a evolução ocorrida.
- f) Registrar na ferramenta ou sistema de formalização do processo de Gestão de Desempenho elementos como:
- i. Objetivos e metas específicas para o colaborador no período delimitado;
 - ii. Indicadores de natureza técnica e comportamental vinculados às metas estabelecidas, de modo a possibilitar que a verificação e avaliação posterior sejam objetivas;
 - iii. Competências profissionais (técnicas e comportamentais) vinculadas às metas e indicadores;
 - iv. Plano de trabalho descrevendo ações, recursos e prazos, em congruência com os objetivos, as metas e os indicadores;
 - v. Iniciativas de capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional necessárias para a efetivação do desempenho acordado;
 - vi. Resultados alcançados referentes ao plano de trabalho, aos objetivos e metas e às competências delineadas;
 - vii. Observações e *feedbacks* relacionados ao desempenho e resultados, os quais serão compartilhados e tratados junto com o colaborador a cada encontro realizado;
 - viii. Avaliação final do desempenho do colaborador, conforme a metodologia utilizada, incluindo os pontos fortes e pontos de aprimoramento; e
 - ix. Avaliação do modelo utilizado, a ser realizada por avaliadores e avaliados, buscando o aprimoramento permanente do processo, e, sobretudo, resultados mais satisfatórios para todos.

4. CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

DEFINIÇÃO

Representa um instrumento de reconhecimento público, concedido por entidade certificadora independente, que visa atestar uma qualificação profissional necessária para o exercício de determinada função em uma organização.

No contexto da previdência complementar fechada, a certificação representa o processo de comprovação de atendimento e verificação de conformidade com os requisitos técnicos estabelecidos para o exercício de determinados cargos ou funções na EFPC.

Essa comprovação é atestável por meio de certificados emitidos por instituições autônomas certificadoras reconhecidas pelo órgão supervisor, de acordo com ambiente regulatório que trata dos processos de certificação, habilitação e qualificação no âmbito das EFPC.

Tal conjunto de normativos aborda diferentes tipos de certificação: uma primeira com enfoque na administração em geral, voltada principalmente para os órgãos de governança, e outra específica para profissionais que atuam direta ou indiretamente com investimentos, sendo exigida de forma obrigatória para o Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado (AETQ) e demais dirigentes e profissionais da entidade diretamente responsáveis pela aplicação dos recursos garantidores dos planos.

Este Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação tem o propósito de ampliar o escopo dos processos de certificação, de modo a atender, além das exigências normativas de caráter eminentemente técnico, a novas abordagens na área em termos da qualificação dos profissionais e dirigentes das EFPC.

Adicionalmente, e conforme detalhado no Capítulo II – Eixos de Observação, o presente Código entende o processo de certificação a partir de 3 (três) vetores relevantes: Certificação Profissional, Qualificação Técnica e Sustentabilidade Institucional.

O Vetor de Certificação Profissional busca incentivar maior aprofundamento em temas relativos ao negócio previdência complementar fechada, além de comprovar as qualificações técnicas específicas exigidas pelos normativos. Este é o entendimento que suporta o incentivo ao desenvolvimento de uma ênfase específica em previdência, além das certificações já reconhecidas pelo órgão supervisor.

O Vetor de Qualificação Técnica visa atestar o nível de excelência requerido para o exercício de funções específicas e de grande relevância para o cumprimento dos objetivos das EFPC. Busca-se, nesse caso, conhecimentos técnicos aprofundados e inerentes à sua área de atuação, comprovados por meio de certificações próprias e exclusivas, disponibilizadas por instituições com experiência e credibilidade para tal, assim como, entidades de classe, ou qualquer outro organismo reconhecido e respeitado para essa finalidade. Como exemplo, podem ser citadas as certificações para os profissionais das áreas de Atuária, Contabilidade e de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica.

Já o Vetor de Sustentabilidade Institucional está relacionado não somente à capacidade de transformação e de adaptabilidade da EFPC, mas também com a identificação do seu papel como indutor de desenvolvimento sustentável para o segmento e para a sociedade.

Neste caso, o papel institucional da EFPC está direcionado para a orientação e estímulo a seu pessoal, notadamente aqueles que ocupam postos estratégicos, para o estabelecimento de práticas, normativos e, sobretudo, para a criação de cultura organizacional que ressalte a necessidade de um olhar mais ampliado de sua função, ultrapassando, mas não desprezando, o foco da gestão de ativos e passivos, de forma a incorporar a perspectiva da sustentabilidade da entidade e dos planos por ela administrados, assim como o desenvolvimento do segmento de Previdência Complementar. Neste vetor, estão consideradas, por exemplo, as certificações profissionais com enfoque nos temas de responsabilidade ambiental, social e de governança.

Este capítulo do código estabelece princípios, diretrizes gerais e obrigações englobando os três vetores apresentados: Certificação Profissional, Qualificação Técnica e Sustentabilidade Institucional.

PRINCÍPIOS

A certificação profissional é parte constituinte do processo de orientação e qualificação profissional, não devendo a ele se opor, sobrepor ou substituir. Portanto, a certificação deve servir como um instrumento pelo qual se busca evidenciar as competências técnicas desejadas.

Nesse sentido, a certificação não deve ser considerada como um objetivo final, um fim em si mesmo, ou ainda, como apenas uma obrigatoriedade normativa. Em vez disso, é importante que seja entendida como o início de um ciclo permanente de capacitação e de educação continuada capaz de assegurar a qualificação e o nível de excelência desejado para os colaboradores.

Os desafios do ambiente econômico, social e político, além das questões de competitividade interna e externa ao setor, impõem a necessidade de um desenvolvimento profissional que não se limite ao senso comum, mas que se volte para novos conhecimentos e novas abordagens, consolidados por meio de qualificações e certificações, assegurando a inovação e a credibilidade da entidade e, por consequência, do segmento.

Importante observar que os normativos que regem o segmento da previdência complementar fechada fazem alusão à necessidade da capacitação do seu corpo técnico interno, com especial referência às certificações profissionais envolvendo conselheiros, diretores, gerentes, coordenadores, membros de comitês e aqueles que conduzem a área de investimentos. Entretanto, muitos outros profissionais também devem fazer parte desse enfoque, inclusive no que diz respeito à prestadores de serviço externos, com destaque para aqueles que atuam em gestoras e consultorias de investimentos, atuariais e de risco e auditorias independentes, matéria também tratada em normativos específicos.

DIRETRIZES

As certificações profissionais atendem a demandas e necessidades específicas, cabendo ao colaborador, a seu gestor e ao líder da área de Gestão de Pessoas, identificar aquelas que, alinhadas aos objetivos estratégicos e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da EFPC, estejam consideradas em seu Plano de Desenvolvimento Profissional.

O responsável por Gestão de Pessoas, o gestor da área e o colaborador, em conjunto, devem ponderar a relação custo-benefício da adoção de processos de preparação, patrocínio e obtenção de certificações, de modo a se assegurarem de que estariam sendo atendidos os direcionadores estratégicos anteriormente mencionados.

As práticas relativas ao desenvolvimento do processo de qualificação profissional se revelam como fundamentais para a busca do nível de excelência da EFPC, mesmo nas situações de terceirização. Nesses casos, a entidade deve se assegurar que os colaboradores externos possuem as certificações necessárias para o pleno atendimento de suas atribuições, com o nível de qualidade requerido, inclusive com previsão contratual de tal obrigação, quando for o caso.

A EFPC deve formalizar em seus normativos internos os procedimentos necessários para identificação, seleção e acompanhamento permanente das certificações profissionais, especialmente aquelas previstas nos normativos externos vigentes.

Além dessas, a EFPC deve incentivar seus colaboradores a buscarem outras certificações coerentes com os Planos de Desenvolvimento Institucional e Profissional e que tenham o rigor e a credibilidade para reconhecer o nível de excelência desejado.

O profissional da EFPC deve ser o principal, mas não o único responsável pelo acompanhamento da validade de sua certificação, bem como pelo processo de recertificação, buscando adotar programas estruturados de educação continuada, incluindo a identificação dos treinamentos mais adequados à sua preparação ou validação. Desse esforço deve participar também a área responsável pelo acompanhamento dos processos de certificação e recertificação, inclusive no que diz respeito ao Plano de Educação Continuada.

Especialmente no caso das habilitações e certificações obrigatórias, a EFPC deve manter rígido e permanente acompanhamento de seus prazos de validade, observada a natureza das exigências para a certificação, e de possíveis desenquadramentos e sanções eventualmente atribuídas à entidade.

A coleta e monitoramento de dados e informações relativas aos profissionais abrangidos no processo de Certificação Profissional, incluindo a avaliação de desempenho, devem subsidiar o processo de Avaliação de Resultados, com o objetivo de checar os resultados apurados com o grau de qualificação alcançado.

OBRIGAÇÕES

- a) Formalizar nos normativos internos da EFPC (manuais, políticas, regimentos ou outros) todas as diretrizes, critérios e procedimentos relativos ao processo de certificação, com destaque para:

- i. Descrição dos cargos e funções em que a certificação será obrigatória ou desejada, com detalhamento do tipo de certificação exigida;
 - ii. Entendimento de que é desejável que as certificações consideradas obrigatórias pela EFPC não se limitem a aquelas indicadas no arcabouço normativo externo, entendida a importância da evidenciação interna e externa da qualificação de seus profissionais;
 - iii. Inserção, no modelo de certificação e monitoramento, dos requisitos presentes no APÊNDICE deste Código, além, evidentemente, das exigências normativas a esse respeito;
 - iv. Definição de área responsável pelo acompanhamento dos processos de certificação, de recertificação, bem como de eventuais Programas de Educação Continuada, ajustando seu modelo de monitoramento aos requisitos para recertificação; e
 - v. Estabelecimento de mecanismo de reporte das informações sobre esse monitoramento para o Conselho Fiscal, de modo a subsidiar item próprio do Relatório de Controles Internos, assim como outras áreas ou profissionais vinculados aos controles internos e gestão de pessoas.
- b) Prever, nos contratos de prestação de serviços, a obrigatoriedade de que o pessoal diretamente responsável pela execução das práticas contratadas detenha toda a qualificação e certificação necessária para o atendimento das expectativas e necessidades da EFPC; e
 - c) Selecionar instituições certificadoras devidamente reconhecidas pelo órgão supervisor que se alinhem às expectativas de reconhecimento da qualificação e da excelência dos profissionais, dirigentes e conselheiros da EFPC.

CAPÍTULO V

GOVERNANÇA DO CÓDIGO

1. CONSELHO DE AUTORREGULAÇÃO

O Conselho de Autorregulação (Conselho), instituído pela ABRAPP, SINDAPP e ICSS, tem as seguintes atribuições:

- a) Regular a concessão do direito de uso das marcas e outros símbolos relativos aos Códigos de Autorregulação (Códigos), a partir de critérios estabelecidos pelo Conselho, em deliberação específica, considerando exigências de elegibilidade, temporalidade do uso, condições de manutenção e renovação do referido direito;
- b) Estabelecer os ritos e procedimentos necessários ao exercício de suas funções;
- c) Analisar o cumprimento das exigências e diretrizes previstas nos Códigos;
- d) Requerer explicações, informações e esclarecimentos adicionais acerca da observância das obrigações e princípios determinados nos Códigos;
- e) Instaurar os processos por descumprimento das disposições dos Códigos, conhecendo e julgando, em instância única, e impondo as penalidades cabíveis, bem como proceder a pedidos de revisão, quando apresentado fato novo que justifique nova análise e deliberação, conforme definido em seu Regimento Interno;
- f) Emitir deliberações e pareceres de orientação, acerca da observância dos princípios e das diretrizes determinados nos Códigos, observando os seguintes aspectos:
 - i. As deliberações terão caráter vinculante, sendo de observância obrigatória, e terão como objeto a interpretação e o esclarecimento dos conteúdos deste Código;
 - ii. Os pareceres de orientação não terão efeito vinculante, possuindo caráter de recomendação com base nas obrigações do Código;
 - iv. O Conselho poderá ser assessorado em suas deliberações e pareceres pelo órgão técnico do ICSS e, se for o caso, pela Comissão Mista de Autorregulação ou por membro da Banca de Avaliadores.
- g) Sugerir à Comissão Mista de Autorregulação revisões e modificações no texto dos Códigos, quando julgar necessário.

2. USO DE MARCAS E DE OUTROS SÍMBOLOS

O direito de uso das marcas e de outros símbolos deverá ser definido a partir de critérios estabelecidos pelo Conselho, em deliberação específica, considerando exigências de elegibilidade, temporalidade do uso, condições de manutenção e renovação do referido direito.

Disposições Gerais:

- a) A deliberação para a concessão do uso de marcas e de outros símbolos deverá ser precedida por análise técnica realizada por meio de processo consistente de avaliação;
- b) A concessão terá validade de três anos, salvo se houver aplicação de penalidade nos termos do Código; e
- c) Havendo modificação na documentação que instruiu o processo de avaliação do pedido de concessão, a entidade requerente deverá notificar a ocorrência, enviando documentos e informações que permitam a reavaliação, na forma definida pelo Conselho.

3. ACOMPANHAMENTO DO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES DO CÓDIGO

O Conselho deverá definir procedimento específico a respeito do acompanhamento do cumprimento das obrigações estabelecidas pelo Código, tanto em relação à adesão como, principalmente, em relação à concessão de marcas e símbolos a ele relacionados.

O descumprimento das exigências mencionadas deverá ser objeto de análise pelo Conselho, que irá orientar sobre procedimentos de correção e eventuais penalidades. A aplicação de penalidade deve resguardar o direito ao contraditório e à ampla defesa, antes de sua efetivação.

CAPÍTULO VI

DISPOSIÇÕES FINAIS

1. ALTERAÇÕES NO CONTEÚDO DO CÓDIGO

Qualquer modificação das disposições contidas neste Código será proposta pela Comissão Mista de Autorregulação para a deliberação das Assembleias Gerais da ABRAPP, SINDAPP e ICSS.

2. APROVAÇÃO DO CÓDIGO

O presente Código entrará em vigor após a sua aprovação nas Assembleias Gerais da ABRAPP, SINDAPP e ICSS.

GLOSSÁRIO

5W2H, SWOT, PDCA (PDCL) - Ferramentas fortemente utilizadas durante elaboração de Planejamento Estratégico, mas que atendem também à necessidade de planejar e realizar ações.

5W2H - metodologia que responde a questões relativas ao desenvolvimento de um projeto, especificando o escopo, etapas e responsabilidades relativas à sua execução. As letras W e H são as iniciais de *What* (o que deve ser feito), *Why* (porque precisa ser feito), *Where* (em que área ou em que macroprocesso deve ser realizada a ação), *When* (quando deve ser realizada ou quando deve ser concluída a ação), *Who* (quem será o responsável, qual será a equipe que participará do trabalho), *How* (metodologia a ser empregada ou plano de trabalho) e *How much* (custos do trabalho).

Alinhamento Transversal - referência ao alinhamento que considera projetos, políticas e iniciativas, observando diferentes áreas de conhecimento, competências, processos e resultados, interligando-os em um objetivo comum. Por exemplo: a inclusão de um MBA em Gestão para um determinado coordenador, em seu Plano de Desenvolvimento Profissional, deve estar alinhada aos objetivos da EFPC de desenvolver os talentos da organização, de acordo com sua Política de Sucessão.

Balanced Score Card (BSC) - metodologia criada em 1992 por dois professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton. Sua ideia central é a de perceber de forma balanceada todas as métricas do negócio, agrupando em objetivos estratégicos, com uma relação de causa e efeito entre elas. Toma por base 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

PDCA (PDCL) - metodologia que estabelece quatro momentos de um projeto, utilizando também um acrônimo para *Plan* (momento de planejamento, preparação e treinamento), *Do* (momento de realização das ações do projeto), *Check* (verificação se os resultados positivos estão coerentes com o que foi planejado) e *Act* (momento de corrigir as causas do eventual distanciamento entre o que foi planejado e o que foi obtido após a realização do trabalho). O PDCL substitui o último momento do PDCA, introduzindo a ideia de incorporação do aprendizado obtido durante o projeto (*Learn*).

SWOT - metodologia que define quatro cenários a serem estudados para planejamento estratégico, embora possa ser utilizado também em outras ocasiões). Essa metodologia analisa os fatores externos e os fatores internos de uma organização, de modo a identificar suas forças e fraquezas (fatores internos) e suas oportunidades e ameaças (fatores externos). SWOT representa um acrônimo de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

APÊNDICE – REQUISITOS DE CERTIFICAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta, de modo sintético, os requisitos de certificação profissional a serem observados pelas EFPC. Tais requisitos foram construídos tendo por base as exigências normativas vigentes sobre o tema Certificação Profissional e, adicionalmente, incorporando-se outros aspectos inerentes ao segmento da previdência complementar fechada, observados ainda fatores como o porte da EFPC, a estrutura de cargos e funções e os tipos de certificação exigidas.

Os principais aspectos utilizados para a construção dos Requisitos de Certificação Profissional estão detalhados no Capítulo II do Código - Eixos de Observação - sendo descritos de forma resumida a seguir, a partir dos seguintes temas: Cargos e Funções, Vetores Relevantes e Segmentação de Perfis.

1. CARGOS E FUNÇÕES

Esse tópico define os cargos e funções exercidas em uma EFPC, observados os níveis diretivo, gerencial e técnico, a partir da seguinte estratificação:

1.1 Níveis de Governança e Diretivo

1.1.1. Conselho Deliberativo;

1.1.2. Conselho Fiscal;

1.1.3. Diretoria Executiva;

1.1.4. AETQ – Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado; e

1.1.5. ARPB – Administrador Responsável pelos Planos de Benefícios.

1.2 Comitês de Assessoramento aos Níveis de Governança e Diretivo

1.2.1. Comitê de Investimentos;

1.2.2. Comitê de Planos;

1.2.3. Comitê de Auditoria;

1.2.4. Comitê de Riscos (ou Administrador Responsável pela Gestão de Riscos - ARGR); e

1.2.5. Comitê de Conduta Ética.

1.3 Gerentes e Técnicos das Unidades Organizacionais

1.3.1. Gestão de Riscos;

- 1.3.2. Investimentos;
- 1.3.3. Previdência;
- 1.3.4. Jurídico;
- 1.3.5. Auditoria Interna;
- 1.3.6. Desenvolvimento e Inovação Tecnológica;
- 1.3.7. Comunicação;
- 1.3.8. Marketing e Comercial; e
- 1.3.9. Todo o corpo Técnico da EFPC.

1.4 Especialistas

- 1.4.1. Atuário; e
- 1.4.2. Contador.

2. VETORES RELEVANTES

A Segmentação por Vetores Relevantes trata de enfoques a serem observados na construção dos requisitos constitutivos do Código de Autorregulação de Qualificação e Certificação e estão relacionadas com as competências profissionais identificadas no item 2 do Capítulo II do Código, notadamente aquelas de cunho técnico e serão aplicadas aos cargos e funções descritos anteriormente, considerando o perfil das EFPC.

A definição dos requisitos levou em consideração os vetores Certificação Profissional e Qualificação Técnica, assim resumidos:

- a) **Vetor Certificação Profissional:** fundamentado na necessidade de comprovação regulamentar de determinadas competências técnicas para o exercício de funções e cargos na EFPC. Este vetor engloba as ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS e PREVIDÊNCIA, sendo esta última prevista à medida em que passe a ser disponibilizada por instituição autônoma certificadora reconhecida pelo órgão supervisor; e.
- b) **Vetor Qualificação Técnica:** destinado a funções específicas e de grande relevância para o cumprimento dos objetivos das EFPC, como Atuária, Contabilidade e Desenvolvimento e Inovação Tecnológica.

3. SEGMENTAÇÃO DE PERFIS

Para efeito de construção dos requisitos do presente Código de Autorregulação, o universo das EFPC é classificado a partir de três perfis: BÁSICO, PADRÃO e ESI. O referido enquadramento das entidades em cada grupo leva em consideração a metodologia utilizada pelo órgão supervisor na definição dos

grupos (1 a 4) utilizada para a realização dos estudos e análises e reportes das despesas administrativas, conforme quadro abaixo:

PREVIC RELATÓRIO DESP. ADM.	CÓDIGO DE AUTORREGULAÇÃO	
GRUPOS	ATIVO TOTAL	PERFIS
1	Inferior a R\$ 100 milhões	BÁSICO
2	De R\$ 100 milhões a R\$ 500 milhões	
3	Acima de R\$ 500 milhões a R\$ 2 bilhões	PADRÃO
4	Acima de R\$ 2 bilhões	
ESI		ESI

4. REQUISITOS DE CADA PERFIL - CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

As próximas páginas apresentam os requisitos de Certificação Profissional de acordo com o perfil da EFPC, construídos a partir da conjugação dos fatores já descritos neste Código.

ENTIDADES DE PERFIL BÁSICO – PÁG. 1/3

NÍVEL DE GOVERNANÇA	MÍNIMO	DESEJÁVEL
CONSELHO DELIBERATIVO	MAIORIA dos seus membros certificados em qualquer ênfase, no caso das entidades regidas pela Lei Complementar 109/2001. ¹	<ul style="list-style-type: none"> TOTALIDADE de seus membros certificados. Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS.
CONSELHO FISCAL	MAIORIA dos seus membros certificados em qualquer ênfase, no caso das entidades regidas pela Lei Complementar 109/2001. ²	<ul style="list-style-type: none"> TOTALIDADE de seus membros certificados. Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS.
DIRETORIA EXECUTIVA	TOTALIDADE de seus membros certificados, em qualquer ênfase.	
AETQ	Certificação na ênfase INVESTIMENTOS.	
ARPB	Certificação nas ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS ou PREVIDÊNCIA, quando esta última estiver disponível.	
ARGR	Certificação na ênfase INVESTIMENTOS.	

1. Entidades acessíveis aos empregados de uma empresa ou grupo de empresas privadas ou aos associados de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial;

2. Entidades acessíveis aos empregados de uma empresa ou grupo de empresas privadas ou aos associados de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial;

ENTIDADES DE PERFIL BÁSICO – PÁG. 2/3

COMITÊS	MÍNIMO	DESEJÁVEL
COMITÊ DE INVESTIMENTOS	TOTALIDADE dos membros com direito a voto, na ênfase INVESTIMENTOS.	
COMITÊ DE PLANOS	No mínimo, 50% de seus membros, em uma das ênfases.	
COMITÊ DE AUDITORIA	TOTALIDADE de seus membros, em uma das ênfases.	TOTALIDADE de seus membros em certificação específica para Comitê de Auditoria.
COMITÊ DE RISCOS	TOTALIDADE de seus membros, na ênfase INVESTIMENTOS.	
COMITÊ DE CONDUTA ÉTICA	TOTALIDADE de seus membros, na ênfase ADMINISTRAÇÃO.	

ENTIDADES DE PERFIL BÁSICO – PÁG. 2/3

GESTORES E TÉCNICOS	MÍNIMO
GESTÃO DE RISCOS	Apenas para o gestor, em uma das ênfases.
INVESTIMENTOS	Apenas para os profissionais diretamente responsáveis pela aplicação dos recursos garantidores, na ênfase de INVESTIMENTOS.
PREVIDÊNCIA	Apenas para o gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
JURÍDICO	Apenas para o gestor, em qualquer ênfase.
AUDITORIA INTERNA	Apenas para o gestor, em qualquer ênfase.
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Apenas para o gestor, em qualquer ênfase.
COMUNICAÇÃO	Apenas para o gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO.
MARKETING e COMERCIAL	Apenas para o gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
TODO CORPO TÉCNICO ³	20% do corpo técnico, em uma das ênfases.

ESPECIALISTAS	MÍNIMO
ATUÁRIO	Atuário responsável pelo Plano de Benefícios - CERTIFICAÇÃO IBA. ⁴
CONTADOR	Contador responsável - CERTIFICADO CFC - SUFICIÊNCIA. ⁵

3. Os parâmetros para apuração estão detalhados no item 1.3.9 do Capítulo II do Código de Autorregulação.

4. Certificação emitida pelo Instituto Brasileiro de Atuária.

5. Certificado emitido para os aprovados no Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade.

ENTIDADES DE PERFIL PADRÃO – PÁG. 1/4

NÍVEL DE GOVERNANÇA	MÍNIMO
CONSELHO DELIBERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada).
CONSELHO FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada).
DIRETORIA EXECUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados na ênfase INVESTIMENTOS. • Adicionalmente, ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Adicionalmente, ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada).
AETQ	Certificação na ênfase INVESTIMENTOS.
ARPB	Certificação nas ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS ou PREVIDÊNCIA, quando esta última estiver disponível.
ARGR	Certificação na ênfase INVESTIMENTOS.

ENTIDADES DE PERFIL PADRÃO – PÁG. 2/4

COMITÊS	MÍNIMO	DESEJÁVEL
COMITÊ DE INVESTIMENTOS	TOTALIDADE dos membros com direito a voto, na ênfase INVESTIMENTOS.	
COMITÊ DE PLANOS	TOTALIDADE de seus membros, em uma das ênfases.	
COMITÊ DE AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada). 	TOTALIDADE de seus membros em certificação específica para Comitê de Auditoria.
COMITÊ DE RISCOS	TOTALIDADE de seus membros certificados na ênfase INVESTIMENTOS.	
COMITÊ DE CONDUTA ÉTICA	TOTALIDADE de seus membros certificados na ênfase ADMINISTRAÇÃO.	

ENTIDADES DE PERFIL PADRÃO – PÁG. 3/4

GESTORES E TÉCNICOS	MÍNIMO
GESTÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 25% da equipe, em uma das ênfases.
INVESTIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais diretamente responsáveis pela aplicação dos recursos garantidores, na ênfase INVESTIMENTOS. 25% da equipe, na ênfase INVESTIMENTOS.
PREVIDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando disponível. 25% da equipe, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando disponível.
JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 10% da equipe, em uma das ênfases.
AUDITORIA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 20% da equipe, em uma das ênfases.
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Gestor, em uma das ênfases.
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. 25% da equipe, em uma das ênfases.
MARKETING e COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível. 25% da equipe, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
TODO CORPO TÉCNICO ⁶	40% do corpo técnico, em uma das ênfases.

ENTIDADES DE PERFIL PADRÃO – PÁG. 4/4

ESPECIALISTAS	MÍNIMO
ATUÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> Atuário responsável pelo Plano de Benefícios - CERTIFICAÇÃO IBA⁷. 20% da equipe - CERTIFICAÇÃO IBA.
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> Contador responsável - CERTIFICADO CFC – SUFICIÊNCIA⁸. 20% da equipe - CERTIFICADO CFC – SUFICIÊNCIA.

6. Os parâmetros para apuração estão detalhados no item 1.3.9 do Capítulo II do Código de Autorregulação.

7. Certificação emitida pelo Instituto Brasileiro de Atuária

8. Certificado emitido para os aprovados no Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade

ENTIDADES DE PERFIL ESI – PÁG. 1/4

NÍVEL DE GOVERNANÇA	MÍNIMO
CONSELHO DELIBERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada).
CONSELHO FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada).
DIRETORIA EXECUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados na ênfase INVESTIMENTOS. • Adicionalmente, ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Adicionalmente, ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada).
AETQ	Certificação na ênfase INVESTIMENTOS.
ARPB	Certificação nas ênfases ADMINISTRAÇÃO, INVESTIMENTOS ou PREVIDÊNCIA, quando esta última estiver disponível.
ARGR	Certificação na ênfase INVESTIMENTOS.

ENTIDADES DE PERFIL ESI – PÁG. 2/4

COMITÊS	MÍNIMO	DESEJÁVEL
COMITÊ DE INVESTIMENTOS	TOTALIDADE dos membros com direito a voto, na ênfase INVESTIMENTOS.	
COMITÊ DE PLANOS	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada). 	
COMITÊ DE AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados. • Ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Ao menos 1 (um) na ênfase INVESTIMENTOS. • Ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada). 	TOTALIDADE de seus membros em certificação específica para Comitê de Auditoria.
COMITÊ DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE de seus membros certificados na ênfase INVESTIMENTOS. • Adicionalmente, ao menos 1 (um) na ênfase ADMINISTRAÇÃO. • Adicionalmente, ao menos 1 (um) na ênfase PREVIDÊNCIA (quando disponibilizada). 	
COMITÊ DE CONDUTA ÉTICA	TOTALIDADE de seus membros certificados na ênfase ADMINISTRAÇÃO.	

ENTIDADES DE PERFIL ESI – PÁG. 3/4

GESTORES E TÉCNICOS	MÍNIMO
GESTÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 60% da equipe, em uma das ênfases.
INVESTIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais diretamente responsáveis pela aplicação dos recursos garantidores, na ênfase de INVESTIMENTOS. 60% da equipe, na ênfase INVESTIMENTOS.
PREVIDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível. 60% da equipe, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 10% da equipe, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. 10% da equipe, na ênfase INVESTIMENTOS. 10% da equipe, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
AUDITORIA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 20% da equipe, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. 20% da equipe, na ênfase INVESTIMENTOS. 20% da equipe, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, em uma das ênfases. 10% da equipe, em uma das ênfases.
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, nas ênfases ADMINISTRAÇÃO ou PREVIDÊNCIA, esta última, quando estiver disponível. 50% da equipe, em uma das ênfases.
MARKETING e COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Gestor, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível. 50% da equipe, na ênfase ADMINISTRAÇÃO. Posteriormente, na ênfase PREVIDÊNCIA, quando estiver disponível.
TODO CORPO TÉCNICO ⁹	<ul style="list-style-type: none"> 60% do corpo técnico, em uma das ênfases.

9. Os parâmetros para apuração estão detalhados no item 1.3.9 do Capítulo II do Código de Autorregulação.

ENTIDADES DE PERFIL ESI – PÁG. 4/4

ESPECIALISTAS	MÍNIMO
ATUÁRIO	<ul style="list-style-type: none">• Atuário responsável pelo Plano de Benefícios - CERTIFICAÇÃO IBA.• 30% da equipe - CERTIFICAÇÃO IBA.
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none">• Contador responsável - CERTIFICADO CFC – SUFICIÊNCIA .• 30% da equipe - CERTIFICADO CFC – SUFICIÊNCIA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, Rosa. **A Sucessão na Estratégia dos Negócios**. 1º Edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4a. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- ----- . **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Ed. Manole, 2014.
- FERNANDES, Bruno. **Competências e Desempenho Organizacional**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 14ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva. 2010.
- GRAMIGNA, Maria Rita - **Modelos de competências e Gestão de Talentos**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Pearson Universidades, 2007.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 2ª Edição. Porto Alegre: Ed. Bookman- Artmed, 2011.
- LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2005.
- ----- . **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2006.
- LOPES, Neyde Vernier. **Gestão Estratégica de Desempenho**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2010.
- RABAGLIO Maria Odete – **Seleção por competência**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2006.
- ----- . **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2005.
- ----- . **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2008.
- SCOFANO, Anna Cherubina et al. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.



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