

Revista da

# PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Revista da ABRAPP • ICSS • SINDAPP • UniAbrapp • Ano XXXVI • Número 412 • Setembro/Outubro 2017 **Fechada**

## ENVELHECIMENTO, BAIXO CRESCIMENTO E TAXAS DE JUROS:

desafios comuns  
aos sistemas europeus

A reforma trabalhista  
e seus efeitos sobre  
o sistema fechado

2018 traz complexidade  
ao ambiente  
de investimento

Que fatores contribuem  
para o bem-estar  
na aposentadoria?

# Governança, *accountability*, inovação e planejamento devem caminhar juntos em uma EFPC. *Aprenda com a experiência dos vikings*

POR MÁRCIO LIMA MEDEIROS\*

*Este artigo visa destacar a importância da governança, accountability, inovação e planejamento estratégico caminharem juntos em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar. É similar ao pé esquerdo e direito durante uma cami-*

*nhada, não importa qual conjunto de medidas estiver mais avançado, o outro conjunto deverá acompanhar para um não atrasar o outro. Esses conceitos são pilares básicos que orientam uma gestão estratégica voltada para resultados.*

Atualmente os grandes desafios de renovação do sistema de previdência complementar no Brasil estão ancorados no aprimoramento da governança, transparência e gestão dos fundos de pensão. A ordem do dia requer simplificar processos, inovar, reduzir custos e preparar-se para uma era de menores rendimentos nas aplicações de renda fixa, exigindo maior profissionalismo e governança na gestão de investimentos e redução dos custos de funcionamento de Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC).

Atualmente os participantes de um fundo de pensão esperam uma gestão com transparência absoluta e não relativa, prestação de contas e responsabilização de ações de dirigentes e membros de órgão de governança. Entramos numa fase de otimizar recursos e gerenciar as entidades com apoio de ferramentas modernas de tecnologia da informação que propiciem ganhos de escala, produtividade e maior efetividade para os participantes.

Governança, *accountability*, inovação e planejamento estratégico precisam caminhar juntos em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar. É similar ao pé esquerdo e direito durante uma caminhada, não importa qual conjunto de medidas estiver mais avançado, o outro conjunto deverá acompanhar para um não atrasar o outro. Esses conceitos são pilares básicos que orientam uma gestão estratégica voltada para resultados.

O conceito de governança expressa como é realizada a gestão e o controle da entidade como um todo, ou seja, com base em que parâmetros os tomadores de decisão escolhem a melhor cesta de alocação de recursos ou o que deve ser priorizado? Entretanto, percebo que grande parte dos debates em aprimorar a governança dos

fundos de pensão concentram-se em reformular os órgãos de governança, o que obviamente é importante, mas há uma lacuna preenchida por poucos debates sobre aprimoramento da transparência e da qualidade das decisões dos órgãos de governança.

Já o conceito de *accountability* numa EFPC preenche a obrigação de prestar contas e remete à transparência e responsabilização de seus dirigentes e membros de órgãos estatutários representantes de participantes e patrocinadores. Enquanto a inovação é o ingrediente para alimentar a gestão com boas ideias que resultem em aprimoramento da prestação dos serviços, redução de custos de funcionamento e maximização de rentabilidades sem comprometer a sustentabilidade e solvência do sistema.

A questão principal é como aprimorar a governança, assegurar *accountability* e inserir inovação no ambiente de gestão dos fundos de pensão? Certamente o planejamento estratégico já foi incorporado, mas é insuficiente se não estiver acompanhado de ferramentas de gestão e de sistema de monitoramento de indicadores que facilitem o compartilhamento e gerenciamento de desempenho.

Não há fórmula mágica, mas sem um sistema adequado de indicadores, certamente a governança seguirá caminhos aleatórios sem segurança para definir os rumos do futuro. Um sistema de monitoramento de informações integrado com uma ferramenta de *Business Intelligence* – BI e o *software* de gestão negocial permite disponibilizar tempestivamente as informações para aferir os resultados alcançados dos indicadores de gestão.

A partir de análises, cruzamentos e segmentação das informações é possível decidir sobre a correção dos rumos de uma

estratégia ou na melhor das hipóteses comprovar a eficácia e/ou eficiência da estratégia adotada. É uma metodologia que está relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados (*results oriented management* – ROM). Esse conceito tem sido adotado nas administrações públicas de diversos países, especialmente nos de cultura anglo-saxônica (EUA, Austrália, Reino Unido).

A navegação da era *viking* que compreendeu o período de 800 a 1050 tem muito a nos ensinar. Nessa época, para orientar a navegação em alto mar, os marinheiros utilizavam a experiência geográfica, memória, observação das rotas das aves marinhas e peixes, variação da cor da água, astronomia e o uso de equipamentos artesanais. Não existiam cartas náuticas e nem o conhecimento da bússola magnética. A avaliação da posição baseada nos cálculos do rumo seguido da velocidade era muito comum. Direções eram calculadas em relação ao sol e lua (estão mais altos quando o navio ruma ao sul e mais baixos quando navegam na direção oposta), direção do vento e à ondulação.

Os *vikings* navegavam em mares abertos e exploravam novas terras e destinos, expandindo sua civilização. Para tanto, investiram no desenvolvimento e modernização de seus barcos, tecnologia náutica e nos conhecimentos de seus navegadores. O problema é que todo esse grande conhecimento de construção naval não era seguido à altura pela capacidade de orientação em alto-mar.

Estudo recente publicado em abril de 2016 na revista “*Proceedings of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*” confirmou que os *vikings* eram marinheiros excelentes e desenvolveram instrumentos de navegação muito mais

sofisticados do que se imaginava, mesmo construídos artesanalmente, o que permitia identificar desvios na rota pretendida e corrigir os rumos da embarcação em períodos regulares de verificação.

Assim como no nosso exemplo da navegação dos *vikings*, a governança das organizações carece de um sistema de indicadores de desempenho em todas as dimensões de gestão que possibilite a verificação do desempenho passado, atual e a tendência do futuro. Existem lacunas da gestão que serão identificadas por indicadores de resultado e outras exigirão observar indicadores de tendência. A estratégia precisa ser dinâmica e construir um permanente ambiente de imersão de novas ideias e correção de rumos de acordo com o monitoramento dos resultados.

O sucesso para implantar um sistema de monitoramento de resultados depende do envolvimento de toda entidade. Não pode haver exceções, relaxamentos ou setores dispensados ou descompromissados com a tarefa. Por outro lado, deve haver facilidade, atratividade, automatização e entendimento do propósito de cada informação disponibilizada. Internalizar e cultivar o verdadeiro propósito de como seu trabalho impacta a missão e os objetivos definidos do Planejamento Estratégico Institucional. E se por caso sua área ou contribuição pessoal não é aderente a visão pretendida, qual a relevância de sua existência para organização?

### Construção de Painéis de Governança de Indicadores

O grande ensinamento dos *vikings* reside em utilizar uma ferramenta que sirva como nosso painel de bordo de navegação para responder as seguintes perguntas: i) para onde o barco está se-

guindo? ii) qual ajuste de rumo preciso realizar na embarcação para chegar ao meu destino? e iii) qual o papel de cada membro da tripulação para efetivar os ajustes necessários?

O acompanhamento da gestão de uma EFPC fica muito limitado quando não utilizamos ferramentas adequadas e nos sujeitamos a uma centena de riscos e problemas operacionais, reduzindo o nível de transparência, prestação de contas, *accountability*, eficácia e eficiência.

A governança das EFPC está diretamente relacionada com a gestão, que compreende a prestação de contas aos participantes, patrocinadores e órgãos estatutários, bem como um modelo de negócio fundado na credibilidade e sustentabilidade de longo prazo para fazer frente aos riscos inerentes à atividade previdenciária.

O cerne do sucesso de implantar uma governança por indicadores é alinhar tecnologia moderna com visão negocial alinhada à estratégia. O processo de construção de painéis requer a conscientização de um pensamento estratégico no modelo mental de dirigentes e colaboradores. A ferramenta do planejamento estratégico deverá introduzir uma visão sistêmica de médio e longo prazo com a definição de metas e indicadores.

O grande desafio é ser transparente como um vidro e comunicar informações de difícil entendimento para maior parte dos participantes e gestores, utilizando histórias contextualizadas e interativas para serem visualizadas por meio de infográficos ou gráficos de fácil leitura, tornando-as acessíveis sem perder o rigor técnico.

Nesse contexto, os demonstrativos contábeis, resultados dos investimentos

e indicadores importantes de uma EFPC ganham nova conotação, abandonando o conceito de simples formalidades descritas em normativos para abrir um horizonte de transparência e governança com foco em prestar contas e ao mesmo tempo apoiar decisões dos agentes interessados.

### Comentários Finais

Ao estudarmos sobre a *expertise* de navegação dos *vikings*, aprendemos que o centro de sua excelência está baseado no desenvolvimento de sua tecnologia náutica e nos conhecimentos de seus navegadores. Para tanto, construíram um equipamento capaz de orientá-los em alto-mar, permitindo corrigir os rumos regularmente de uma embarcação durante a viagem.

Para corrigir rumos, os indicadores são essenciais. Existem inúmeros indicadores primários essenciais em uma EFPC e outros tantos secundários que precisam ser monitorados e analisados constantemente. Ocorre que na gestão de boa parte dos fundos de pensão toma-se decisões sem a devida indicação ou governança baseada em indicadores, implicando tomar uma direção em alto mar sem saber para onde ir.

Para nos orientarmos no mar da gestão, precisamos de ferramentas simples que permitam trabalhar com vários tipos de dados presentes em uma entidade, desde planilhas do excel a bancos de dados gigantescos alimentados incessantemente dentro dos fundos de pensão. Precisamos de ferramentas que possibilitem integrar e relacionar a base de dados, refletindo a verdade cristalina do que acontece na entidade. Existem inúmeras opções no mercado de BI que podem auxiliar a transformar a massa disforme de

dados em indicadores de resultado e de tendência, resultando em um farol num mar de incertezas que nos cercam a cada momento.

A governança por indicadores poderá causar desconfortos no início, pois há uma preocupação dos colaboradores sobre as consequências de indicadores com resultados abaixo das metas estabelecidas ou quando indicadores expõem erros operacionais. Nesse caso compete à liderança sinalizar e esclarecer os propósitos principais de um sistema de mensuração, de identificar as oportunidades de melhorias e concentrar esforços na solução de problemas prioritários.

O foco dos primeiros painéis de governança e gestão por indicadores deve ser com informações que despertem maior interesse aos participantes e dirigentes com recortes de período, órgão patrocinador, plano de benefícios ou plano de gestão administrativa e tipo de despesa e receita. O prazo de implantação dependerá do tamanho e área de atuação da EFPC, grau de entendimento e comprometimento dos colaboradores. Não deve centrar a expectativa de êxito ou fracasso na qualidade dos resultados, mas sim na implantação de cultura que assegure mapear as lacunas de gestão que contribuirão para navegarmos no mar da gestão com a mesma *expertise* de navegação dos *vikings*. ■

### Referências Bibliográficas

KAPLAN, R; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACKINLAY, J; KPSARA, R; WALLACE, M. Como contar histórias com dados: usando visualizações para compartilhar o impacto dos números. Tableau, 2016.

Disponível em <http://www.tableau.com/pt-br/learn/whitepapers/data-storytelling-using-visualization-share-human-impact-numbers>. Acesso em 10 de junho de 2016.

\_\_\_\_\_; Governança em céu de brigadeiro ou com nebulosidade: a experiência com *self service* BI, 2016, Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/governanca-em-ceu-de-brigadeiro-ou-com-nebulosidade-a-experiencia-com-self-service-bi/93398/> Acesso em 20 de junho de 2016.

\_\_\_\_\_; O que fazer para sua estratégia não derreter como sorvete ao sol?, 2016, Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-fazer-para-sua-estrategia-nao-derreter-com-um-sorvete-ao-sol/96290/> Acesso em 26 de agosto de 2016.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman. 2004.

RAMÓN, H; SUSANNE Å; RÜDIGER W; GÁBOR H. Could *Vikings* have vigated under foggy and cloudy conditions by skylight polarization? On the atmospheric optical prerequisites of polarimetric Viking navigation under foggy and cloudy skies. Publicado em 08 de abril de 2007. Disponível em <http://rspa.royalsocietypublishing.org/content/463/2080/1081>. Acesso em 29 de dezembro de 2016.

---

\* **Márcio Lima Medeiros** é Diretor de Administração do Fundo de Pensão dos Servidores Federais do Poder Judiciário da União, Ministério Público da União e Conselho Nacional do Ministério Público. Atua também como palestrante, instrutor e consultor de gestão, planejamento e governança das corporações.