

SUMÁRIO

Introdução. 1 - Regimes de previdência no Brasil. 2 – Características dos novos fundos de pensão dos servidores. 3 - Gestão de riscos e controles internos. 4 - Metodologia de identificação e tratamento dos riscos. 5 - Relatório de controles internos. 5.1 Governança. 5.2 Monitoramento das obrigações e acompanhamento de recomendações. 5.3 Gestão dos investimentos. 5.4 Gestão orçamentária. 5.5 Gestão contábil. 5.6 Gestão das contratações. 5.7 Gestão do passivo. 5.8 Gestão da arrecadação. 5.9 Gestão de tecnologia da informação. Considerações finais. Referências Bibliográficas.

RESUMO

O regime de previdência complementar no Brasil é importante fator de proteção social e desenvolvimento econômico nacional, sobretudo no estímulo da poupança de longo prazo. Está em desenvolvimento no país a nova previdência dos servidores públicos com a proposta de dar maior sustentabilidade para o futuro de maneira a viabilizar a transição do atual modelo de repartição simples para o de capitalização. A Constituição Brasileira possibilita a instituição da previdência oficial complementar para os novos servidores no âmbito dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e das esferas da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. O presente texto comenta os diversos regimes de previdência existentes no Brasil e aborda especificamente os aspectos de controle interno e gestão de riscos nas fundações de previdência complementar dos servidores públicos. A legislação específica que disciplina a questão é a Resolução CGPC n° 13, de 2004, que estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão de riscos e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar – EFPC, também denominadas fundos de pensão. Serão examinadas as boas práticas de gestão de riscos e controles para os fundos de pensão dos servidores públicos.

¹ **Luís Ronaldo Martins Angoti** é Gerente de Planejamento e Risco na Funpresp-Exe. É Graduado em Direito e em Engenharia Agrônoma. Pós-graduação em Direito e Processo do Trabalho e em Direito Administrativo. Master en Dirección y Gestión de Planes y Fondos de Pensiones - Universidad de Alcalá (Madrid). Habilitado no exame da Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Distrito Federal. É Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil do Ministério da Fazenda. Foi Assessor de Controle Interno da Funpresp-Jud. Exerceu diversas funções na Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC, com atribuições de fiscalizar os fundos de pensão brasileiros. Foi Conciliador na Comissão de Mediação, Conciliação e Arbitragem da PREVIC.

INTRODUÇÃO

O presente texto propõe discutir aspectos de controle interno e gestão de riscos no ambiente das fundações de previdência complementar dos servidores públicos. A questão de riscos vem sendo enfrentada há muito tempo no meio empresarial e financeiro, com exemplos de empresas e grupos econômicos famosos que tiveram grandes perdas.

No setor financeiro brasileiro as primeiras normatizações sobre riscos ocorreram em 1994, por meio da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 2.099. O tema foi evidenciado após a crise de 2008, na qual o sistema bancário mundial apresentou graves problemas em razão de deficiências na gestão de riscos.

Nas empresas em geral a preocupação com controles vem de muitos anos, tendo o assunto ganhado mais notoriedade no Brasil após a entrada em vigor da Lei da Empresa Limpa (12.846/2013) e os escândalos de corrupção envolvendo empreiteiras e em empresas estatais.

Pesquisa mostra que gestão avançada de ameaças é diferencial de desempenho para as empresas em período de crise. A questão está caracterizada pelo estudo “Report to The Nations 2014”, da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), que mostra que 70% das fraudes cometidas por funcionários no mundo comprometem 5% do faturamento das empresas vítimas e podem alcançar, segundo estimativa da pesquisa, perdas anuais de U\$\$ 3,7 trilhões.

Estudo Global da consultoria e seguradora AON em conjunto com a Wharton School, da Universidade da Pensilvânia nos EUA, evidencia uma correlação entre a gestão de risco mais sofisticada e um melhor desempenho financeiro, rentabilidade e resiliência do negócio.

A pesquisa Global Survey realizada a cada dois anos pela AON revela o que o mundo corporativo de 60 países mais teme. Em 2015 o estudo mostra que “danos à reputação/marca” lidera o ranking, seguido de “desaceleração econômica” e “alterações regulatórias”. No Brasil as posições se invertem, sendo as “alterações regulatórias” a maior preocupação, seguida da “desaceleração econômica” e em terceiro lugar os “danos à reputação/marca”.

No ambiente específico das entidades fechadas de previdência complementar – EFPC, também denominadas fundos de pensão, as Leis Complementares nº 108 e 109, de 2001, e outros normativos editados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Conselho Nacional de Previdência Complementar – CNPC, ressaltam a necessidade de aprimoramento das práticas de controles internos; de governança corporativa; clareza nas demonstrações contábeis; aperfeiçoamento de controles orçamentários; aplicação dos recursos com foco na gestão de riscos; maior comunicação com participantes e educação previdenciária.

A Resolução CGPC nº 13, de 2004, representa um marco importante para os fundos de pensão nessa matéria. Ela estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão de riscos e controles internos a serem observados pelas EFPC.

A moderna atividade de supervisão dos fundos de pensão observa duas abordagens: a tradicional com ênfase no aspecto do risco legal e no cumprimento de normas, e a abordagem baseada em riscos que vai além da investigação normativa por meio de indicadores-chave, classificados de acordo com a probabilidade e o impacto de sua exposição a riscos.

A gestão estratégica das entidades necessita de controles internos gerenciais que possibilitem um modelo organizacional que identifique e trate os eventos de risco para se garantir segurança e transparência para os seus participantes. De modo geral, as EFPC estão direcionando o seu foco de atuação para uma gestão estruturada em princípios de governança corporativa, controles internos e gestão de riscos.

Nessa tarefa compete ao Conselho Deliberativo das EFPC a avaliação e aprovação de uma Política Geral de Controles, sendo a Diretoria Executiva responsável pela elaboração, implantação e acompanhamento

dessa política. Por seu turno, o Conselho Fiscal é o responsável pela avaliação da eficiência dos controles interno, e como órgão essencialmente de controle definido por lei, tem a competência de emitir semestralmente relatórios de controles internos.

Em se tratando de previdência complementar para servidores públicos, a Constituição permite que o ente federativo (União, Estados e Municípios) adote para o pagamento das aposentadorias e pensões dos novos servidores nomeados após a instituição da previdência complementar oficial, o limite máximo estabelecido para os benefícios do regime geral.

A adesão a esse sistema complementar oficial é facultativa e aplica-se especialmente aos servidores que ingressarem no serviço público após a sua instituição, assegurando assim o direito adquirido e acumulado dos atuais servidores, aos quais também poderá ser facultada a opção ao sistema complementar.

Fato importante foi a lei que criou a **adesão automática**, isto é, são incluídos automaticamente no regime de previdência complementar todos os servidores que ingressarem no serviço público federal após a sua vigência. Será assegurado ao servidor que não desejar aderir o direito à sua exclusão a qualquer momento, mediante declaração expressa.

Na esfera interna das fundações de natureza pública administradoras dessa previdência oficial é desejável que se tenha uma área específica voltada para o controle, com a tarefa de estruturar e avaliar os controles internos e a gestão de riscos, sendo relevante criar uma cultura de análise de riscos nos níveis operacional, tático e estratégico, bem como a institucionalização dessa cultura em todos os níveis hierárquicos.

1 - REGIMES DE PREVIDÊNCIA NO BRASIL

O Brasil estruturou um sistema de múltiplos pilares de proteção previdenciária: o primeiro compõe-se do regime geral de previdência social; o segundo é a previdência complementar fechada direcionada a grupos determinados de empregados, às pessoas vinculadas a órgão de classe e setorial, e aos servidores. Já o terceiro pilar abrange a previdência complementar aberta, voluntária, com capitalização individual cujos planos são acessíveis a quaisquer pessoas físicas.

A Constituição Brasileira concretiza essa visão prevendo três regimes de previdência. O **Regime Geral de Previdência Social - RGPS**, público e obrigatório, destinado aos trabalhadores da iniciativa privada, aos empregados públicos e aos servidores de entes federativos que não criarem regimes próprios.

O **Regime Próprio de Previdência dos Servidores - RPPS**, também público e obrigatório, destinado aos servidores titulares de cargo efetivo da União, dos Estados, do Distrito Federal e de quase metade dos Municípios que o instituíram, incluídas suas autarquias e fundações.

Por último, o **Regime de Previdência Complementar - RPC**, privado e facultativo, destinado a grupos de empregados, às pessoas associadas a órgão de classe e setorial, aos servidores e às pessoas físicas em geral que a ele se vincular, tendo por finalidade atender à necessidade de renda adicional por ocasião da inatividade ou idade avançada.

O regime complementar é operado, de um modo, por entidades abertas de previdência e sociedades seguradoras e destinados a qualquer pessoa interessada, e de outro modo por entidades fechadas de previdência complementar.

As entidades fechadas, igualmente conhecidas como fundos de pensão, são pessoas jurídicas sem finalidade lucrativa que têm como objeto a administração de planos de benefícios previdenciários. São denominadas fechadas uma vez que acessíveis unicamente a grupos determinados: i) empregados de uma empresa ou grupo de empresas e equiparados - gerentes, diretores, conselheiros ocupantes de cargo eletivo e outros dirigentes de patrocinadores e instituidores; ii) servidores públicos; iii) associados ou membros de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial.

Desde a Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, admite-se a possibilidade de previdência complementar para servidores, a **Previdência Complementar Oficial – PCO**, que foi concretamente implantada somente em 2013 por meio da criação das respectivas fundações públicas autorizadas por lei.

Importante observar a particularidade do sistema dos servidores que abrange tanto a proteção básica quanto a além desse limite em um único regime próprio, no caso dos antigos servidores, fazendo a função do primeiro e segundo pilar. No caso dos novos servidores o sistema funciona à semelhança das empresas privadas, com limitação de teto pago pelo regime oficial RPPS e o restante complementado facultativamente pela PCO.

Outros países operam com pilares e tetos de oferecimento e custeio diferenciados. Exemplo a ser mencionado é o do governo federal norte-americano que em 1986 criou o novo regime de previdência dos seus servidores públicos, denominado Federal Employees Retirement System (FERS). Esse sistema oferece benefícios compostos por três fontes: um básico de seguridade social para todos os trabalhadores americanos, um plano de benefício definido, e um plano complementar de contribuição definida com contas individuais.

2 – CARACTERÍSTICAS DOS NOVOS FUNDOS DE PENSÃO DOS SERVIDORES

As condições básicas para a instituição da previdência complementar oficial – PCO constam da Constituição Federal, que prevê sua instituição por lei de iniciativa do respectivo Poder Executivo (que autorizará a criação da EFPC que será gestora dos planos de benefícios), observando, no que couber, os requisitos constantes no artigo 202 da Constituição. O estudo do tema passa obrigatoriamente pela análise do artigo 40 da Constituição.

A maioria dos estados já possui dois regimes segregados de previdência para os seus servidores. Um sistema de repartição simples que alcança os aposentados já existentes e os servidores mais antigos e outro regime de capitalização de recursos para aqueles com menos tempo de serviço. A terceira alternativa é a criação da aposentadoria complementar que valerá apenas para os servidores que ingressarem no serviço público após a criação do fundo de pensão.

Estudo realizado pela GAMA, com apoio do Ministério da Previdência, mapeia os estados e traz recomendações de implantação do regime complementar oficial, considerando variáveis como a quantidade de servidores públicos que recebem salários superiores ao teto do INSS, a média salarial dos funcionários públicos, a proporção de servidores em idade de aposentadoria, a expectativa de vida média da população, o custo do RPPS para o estado, o percentual de gastos com pessoal frente ao limite da Lei de Responsabilidade Fiscal, Produto Interno Bruto e organização previdenciária atual do estado.

A mudança na previdência do servidor é importante na medida em que caminha para uma harmonização das regras previdenciárias aplicadas à iniciativa privada com as que regulam o setor público. O mérito desses projetos também está na criação das condições para dar sustentabilidade aos regimes de previdência para o futuro, de modo a viabilizar a transição do atual modelo de repartição simples para o de capitalização, bem como promover a poupança e o investimento nacionais.

A adesão a esse regime oficial é facultativa, embora obrigatória a limitação ao teto, e aplica-se especialmente aos novos servidores que ingressarem no serviço público após a sua instituição, assegurando assim o direito adquirido e acumulado dos servidores antigos. A estes que já se encontravam no serviço público poderá ser facultado o seu ingresso ao regime complementar na condição de ativo normal mediante sua prévia e expressa opção, renunciando ao regime anterior.

Poderá ainda o servidor antigo que entrou no serviço público antes da instituição do regime complementar aderir ao fundo de pensão na condição de participante alternativo ou facultativo, hipótese na qual continua vinculado ao RPPS e passa a fazer contribuições voluntárias sem contrapartida do patrocinador.

Há modelos diferentes de inscrição em fundos de pensão: a mais utilizada é a **inscrição facultativa**, quando as pessoas tem a livre opção de se filiar por meio de sua expressa concordância em termo próprio.

Existe a denominada **inscrição por escolha ativa** que se processa quando os participantes tomam uma decisão explícita para si próprios. As escolhas ativas têm o lado positivo que é de induzir os indivíduos a fazerem as suas próprias escolhas e não são submetidos a um padrão pré-definido, encorajando-as a refletirem sobre um assunto importante. Do lado negativo esse modelo obriga os indivíduos a fazerem escolhas difíceis e que muitas vezes não estão preparados para fazer.

Recentemente no Brasil foi aprovada a Lei nº 13.183, de 05 de novembro de 2015, que introduz a **inscrição automática**, misto de simplificada (eletrônica) combinada com opção ativa, aos planos da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal para os servidores ingressos a partir desta data. Embora seja automática, a adesão é facultativa. O servidor que quiser desistir da adesão terá 90 dias a partir do início do exercício no órgão, e todo o valor contribuído neste prazo é devolvido ao servidor com correção monetária.

Esse modelo possibilita que os servidores nomeados, habilitados a participar de plano de benefícios oferecido pelo patrocinador, possam ser inscritos em um primeiro momento com opção de saída a posteriori. Nessa linha, os participantes são incluídos inicialmente com uma taxa de contribuição pré-definida e podem decidir sair do plano ou trocar a taxa de contribuição em período pré-determinado – portanto há dois momentos: o de inscrição e o de opção ativa em prazo posterior, que necessita inclusive de confirmação de regime tributário.

Por último, existem países em que a inscrição é compulsória, modelo no qual as empresas e órgãos são obrigados a ter planos de previdência para seus empregados, que são incluídos obrigatoriamente nos planos sem direito a optar pela saída.

A rigor a previdência complementar do servidor público não traz grande inovação ao atual regime complementar fechado, a não ser a obrigatória **natureza pública** das fundações e sua repercussão, por expressa determinação da Emenda Constitucional nº 41/03.

3 - GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

O art. 14 da Lei Complementar nº 108, de 2001, estabelece que “O Conselho Fiscal é o órgão de controle interno da entidade”, cabendo a ele o controle da gestão, observadas as referências da legislação. Nesse sentido a Resolução CGPC nº 13, de 2004, atribui ao Conselho Fiscal o dever de emitir relatórios de controles internos, pelo menos semestralmente.

Segundo o Manual de Controles Internos da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP, os princípios para a gestão de riscos pelas Entidades compreendem o envolvimento da alta administração e de todo corpo funcional; uma estrutura clara de responsabilidade com medidas rigorosas no caso de não conformidade; informações corretas e precisas consolidadas em uma base única; e por fim persistência no gerenciamento de riscos com iniciativas de médio e longo prazo.

O ambiente de controle influencia a consciência das pessoas que compõem a organização e auxilia o comprometimento de todos. Tal ambiente necessita ser permanente em cada área da EFPC, objetivando constantemente a redução dos riscos e o aumento da eficácia dos processos.

O Manual ABRAPP ensina que isto pode ser conseguido com os elementos que compõem esse ambiente: integridade, ética e competência dos empregados, definição de responsabilidades, padrões de gerenciamento, organização e alocação de recursos. O ambiente de controle passa por todos os níveis e funções da EFPC, com definição de processos e responsabilidades, com o apoio da alta administração e independência para aferição das demais unidades da Fundação.

A avaliação e controle constituem um processo evolutivo e contínuo, necessitando envolver todos por meio do adequado desempenho de suas atribuições e da imediata comunicação de falhas ou deficiências verificadas aos supervisores ou órgãos responsáveis pela solução da questão.

A Resolução nº 13 reforça que a estrutura organizacional deve permitir o fluxo das informações entre os vários níveis de gestão e adequado nível de supervisão.

Segundo o Manual da Abrapp: “O gerenciamento de risco é um processo de persistência, não um programa esporádico.”. O citado Manual esclarece as funções de controle na organização:

*(...) Seu foco de atuação é no sentido de direcionar esforços para os processos avaliados como de maior risco operacional, atuando como **parceiro da área de negócios** através do monitoramento constante sobre atividades e processos e acompanhamento de novos projetos e operações. Seu caráter preventivo difere da Auditoria interna, que analisa dados históricos em busca de registros e evidências visando à identificação e quantificação dos problemas.*

O controle interno tem como objetivo promover, conjuntamente com os órgãos e com as áreas da EFPC, eficiência operacional, melhoria na tomada de decisões, confiabilidade de informações, efetivo controle de riscos e conformidade às leis, regulamentos e políticas de gestão. Outro papel das unidades e instâncias de controle é auxiliar as demais áreas a estruturarem seus controles internos a serem aplicados primariamente pelas próprias áreas técnicas.

A Auditoria Interna e a área de Controle Interno, juntamente com o Conselho Fiscal, constituem o sistema precípua de controles da EFPC. As duas áreas (Auditoria e Controle) possuem atividades distintas e específicas, exercendo atividades complementares na medida em que o Controle visa estruturar e monitorar enquanto a Auditoria objetiva avaliar a adequação e funcionamento.

São ferramentas gerenciais relevantes para auxiliar na avaliação de desempenho das equipes e da atuação da Fundação. O controle é uma necessidade regulatória pois a Resolução nº 13, de 2004, determina à EFPC a adoção de princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos adequados ao porte, complexidade e riscos envolvidos.

O controle tem como objetivo geral a adoção das melhores práticas de gestão para criar cultura eficiente de acompanhamento e controle, visando o alcance dos objetivos estratégicos da Entidade, baseado na competência, transparência e prestação de contas.

A atividade de controle deve contar com as áreas de negócio como parceiras no mapeamento dos processos e na gestão dos riscos operacionais, de forma a chegar conjuntamente à melhor solução para a Fundação, focando nos processos e não nas pessoas. **O mapeamento de processos e a normatização de procedimentos** são ferramentas importantes de controle e contribuem para eficiência e uma melhoria contínua dos processos.

A Resolução nº 13 orienta que se identifique, avalie, controle e monitore, de maneira contínua, todos os riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da EFPC. As atividades de controle abrangem avaliação de processos e procedimentos, identificação e gestão de risco, informação precisa e comunicação adequada dos processos, acompanhamento das deficiências e sugestões de aprimoramento.

Importante ressaltar que a Previc (autarquia supervisora dos fundos de pensão) iniciou sua atuação por segmentação, por meio da qual classifica as EFPC em perfis conforme o porte, a complexidade e os riscos inerentes aos planos de benefícios, considerando assim a heterogeneidade do sistema.

Em relação aos tipos de riscos, o **Guia Previc Melhores Práticas em Fundos de Pensão** assim classifica:

***81 O risco de governança** perpassa todas as áreas da entidade. A estrutura adequada observa as características próprias da entidade – porte, número de planos, modalidade dos planos, número de participantes ativos e assistidos –, atendendo-se ainda à estrutura mínima prevista em lei e as orientações do órgão supervisor. A estrutura deve buscar*

mitigar os riscos relacionados à concentração de poderes, garantindo a segregação de funções e privilegiando as decisões colegiadas.

82 O gerenciamento do **risco atuarial** tem como objetivo assegurar os padrões de segurança econômico-financeira, com fins específicos de preservar a liquidez, a solvência e o equilíbrio dos planos de benefícios administrados pelas EFPC.

83 A identificação do risco atuarial inclui a verificação dos seguintes itens: descasamentos entre ativo e passivo; independência do trabalho do atuário; aderência das premissas financeiras e demográficas; adequação do plano de custeio; compatibilidade do método de financiamento adotado; e resultado do plano (superávit, equilíbrio ou déficit).

84 Os riscos atuariais estão presentes nos planos de benefício definido (BD) e de contribuição variável (CV) que oferecem a opção de renda vitalícia. O monitoramento desse risco, que visa manter um nível de financiamento adequado, inclui a verificação constante da aderência das premissas atuariais, onde se destacam a tábua de mortalidade e a taxa de desconto do passivo atuarial.

85 A legislação em vigor estabelece, para efeitos dos cálculos das reservas, uma tábua mínima e uma taxa de desconto máxima. Entretanto, os dirigentes devem buscar sempre os parâmetros mais adequados ao conjunto de participantes de cada plano de benefícios. Observa-se que já há planos que adotam premissas mais conservadoras, mesmo que isto decorra em aumento do custo do plano.

86 O **risco de contraparte** pode ser mitigado pela análise prévia da capacidade de pagamento pelo emissor das obrigações decorrentes do ativo financeiro, evitando-se, assim, que perdas potenciais impactem negativamente o resultado do plano de benefícios. O monitoramento do risco em questão deve ser feito de forma contínua até o vencimento das obrigações. Adicionalmente, é recomendável evitar a concentração de ativos em poucos emissores.

87 No caso específico do patrocinador, cabe registrar que o risco de contraparte inclui, além dos investimentos em títulos de renda fixa e ações de sua emissão, a possibilidade de não recebimento das contribuições previstas para o custeio do plano e das amortizações relativas a dívidas contratadas. O risco aumenta substancialmente com a insolvência do patrocinador, que impacta, de forma diferenciada, o plano de benefícios conforme sua modalidade.

88 O **risco de mercado** é caracterizado por movimentos adversos da taxa de juros e da variação dos preços dos ativos, que podem afetar o desempenho econômico-financeiro do plano de benefícios. O desenvolvimento de estudos econômicos e a criação de cenários são importantes no monitoramento desse risco, cujos resultados devem ser considerados ainda na elaboração das políticas de investimento dos planos de benefícios.

89 O **risco de liquidez** está relacionado ao casamento dos fluxos de ativos e passivos, de forma que os recursos estejam disponíveis na data do pagamento dos benefícios e demais obrigações do plano. À medida que os prazos de vencimentos das obrigações se aproximam, a alocação dos recursos deve privilegiar ativos mais líquidos. Além disso, o planejamento garante que as alienações dos ativos ocorram no prazo certo e no preço justo.

90 O **risco operacional** pode ser reduzido com a formalização de procedimentos e com a atuação efetiva das áreas de conformidade de normas e gerenciamento de risco. O funcionamento dos sistemas e o processamento de operações podem gerar erros ou permitir a ocorrência de fraudes, muitas vezes mantidos devido às falhas existentes nas auditorias e nos controles internos.

91 O **risco de tecnologia da informação (TI)** está inserido na discussão do risco operacional. A gestão do risco de TI deve se preocupar com a segurança, a disponibilidade, a performance e a conformidade dos sistemas.

92 Neste ponto, caber reafirmar que os órgãos estatutários devem zelar permanentemente pela exatidão e pela consistência das informações cadastrais, determinando procedimentos de contingência e a segregação de funções entre usuários e administradores de sistemas, de forma a garantir a integridade e segurança dos dados armazenados.

93 O **risco legal** surge quando os procedimentos e rotinas desrespeitam o ordenamento jurídico. O monitoramento do risco legal é feito com a criação de mecanismos e procedimentos de análise e controle de contratos, acordos ou quaisquer outros documentos a que se obrigue juridicamente a própria EFPC e, eventualmente, sua contraparte.

94 A gestão do risco legal inclui, ainda, a correta valorização e o adequado provisionamento das contingências judiciais. Cabe aos dirigentes agir proativamente com o objetivo de resolver tempestivamente os conflitos existentes – entre estatutos, regulamentos e a legislação em vigor – e reduzir o valor da provisão contingencial.

A Resolução nº 13 recomenda que se elabore plano e cronograma de adequação aos princípios, às regras e às práticas de governança, gestão e controles internos, devidamente adaptados ao porte, complexidade e riscos inerentes ao plano de benefícios.

Nesse cenário de gerenciamento de riscos é recomendável que as EFPC tenham os seus **Programas de Controle Interno** estabelecendo cronograma de trabalho, construído a partir de eventos identificados e avaliados ponderando-se a probabilidade de ocorrência e sua consequência (gravidade).

O Manual da ABRAPP orienta:

*Assim, destaca-se a **necessidade de desenvolvimento de funções internas que permitam às entidades o monitoramento dos riscos** aos quais estão submetidas, a partir de prévia definição dos níveis considerados aceitáveis de exposição. Além dessas, mostram-se importantes também atividades voltadas para a determinação e divulgação de responsabilidades e objetivos – individual ou departamental –, bem como focadas no zelo pela conformidade com normas, leis e padrões / procedimentos internos ou externos, tudo isso com o propósito de se mitigar as diversas vulnerabilidades às quais os Fundos de Pensão estão sujeitos.*

Dentro dos macroprocessos e dos processos de uma Entidade, é possível no âmbito de um programa de controle dividir os seguintes **grupos**, entre outros possíveis:

- **Administrativo:** São macroprocessos e processos essenciais para a gestão efetiva da EFPC, que assegurem o suporte adequado aos processos de negócio e de governança. Estão relacionados à gestão dos recursos necessários para o desenvolvimento dos processos internos. Os produtos e serviços destes tipos de processos se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos relacionados ao sistema corporativo da Fundação.
- **Governança Corporativa:** Macroprocessos e processos ligados à estratégia da Fundação. São processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas, bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados pela Fundação.
- **Previdenciário e de Investimento:** Referem-se à essência do funcionamento da Fundação. São os macroprocessos e processos que caracterizam a atuação da EFPC e apoiam outros processos internos, gerando produtos/serviços para os clientes ou usuários.

Uma **Matriz de Risco** deve ser o resultado da ponderação entre a probabilidade de ocorrência do risco e sua consequência. Um programa de controle deve representar os critérios e objetivos de avaliação das áreas internas das EFPC, monitorando continuamente seus principais resultados, suas atividades e respectivos riscos.

Sobre o tema ensina o Manual de Controles Internos da Abrapp:

Todos os funcionários são responsáveis pelos controles internos por meio do adequado desempenho de suas atribuições e da imediata comunicação de falhas ou deficiências verificadas no funcionamento dos controles às chefias ou órgãos responsáveis pela solução do problema, que deverá ser prontamente providenciada.

O monitoramento se dá por meio de acompanhamentos sistemáticos, nos quais se avalia se os objetivos estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos estão sendo cumpridos e se eventuais falhas estão sendo prontamente identificadas e corrigidas.

O desenvolvimento de uma cultura de controles internos e da gestão de riscos em todos os níveis hierárquicos é considerado uma boa prática no segmento de previdência complementar. É recomendável que se realize a mensuração da implantação e o grau de funcionamento dos controles internos da entidade, e para

instrumentalizar esta mensuração pode ser útil uma **Matriz de Controle** constando as medidas já implantadas e a implantar, sua efetividade e seu nível de atuação (estratégico / institucional / tático / operacional).

Essa **Matriz de Controle** pode contemplar também os controles diretos aplicados pelas áreas técnicas nos processos e procedimentos relevantes sob a ótica do risco (impacto e probabilidade), bem como sua aferição pelas camadas de supervisão.

Esse trabalho específico de mensuração demanda uma avaliação direta nas áreas, inclusive uma auto avaliação, examinando suas rotinas, identificando os riscos e os respectivos controles aplicados diretamente pelas unidades e demais monitoramentos supervenientes, devendo-se levar em conta o custo/benefício de cada controle para evitar que o custo seja maior do que o benefício alcançado.

É importante que cada área estruture seus controles internos próprios a serem aplicados no desempenho das atividades, sejam por meio da adoção de rotinas, sistemas, relatórios ou procedimentos de verificação, necessitando reportar aos responsáveis os resultados desses controles.

Como boa prática gerencial e de controle é desejável a emissão de relatórios de atividades das áreas internas que descrevam com tempestividade e adequação as principais ações desempenhadas, os controles aplicados e os resultados obtidos.

Por fim, as ações de controle visam propor soluções para minimização de riscos, com ações corretivas e preventivas que visem fortalecer os sistemas de controles internos de todas as áreas, mantendo-se um programa permanente de avaliação e cuidando pela qualidade, tempestividade e adequação dos relatórios gerenciais das áreas internas.

Ferramenta tecnológica de gerenciamento de riscos

Uma ferramenta tecnológica tem o propósito de instrumentalizar e racionalizar os processos de controle e avaliação, constituindo uma parte importante de uma efetiva institucionalização da gestão de riscos na Entidade.

Um sistema tecnológico de gestão de riscos é um instrumento a ser utilizado por todas as áreas envolvidas de uma Fundação objetivando operacionalizar a avaliação dos riscos e controles internos, mediante identificação de eventos e resposta a questionários de avaliação, dentre outros métodos, assegurando transparência ao processo e segregação de papéis na avaliação e utilização pelos devidas áreas e órgãos estatutários.

Os sistemas abrangem a realização de ciclos de auto avaliação das áreas, processos e procedimentos, incluindo a identificação e avaliação de riscos; verificação da qualidade dos controles existentes para cada risco detectado em cada processo analisado; o acompanhamento de planos de ação para melhoria dos níveis de exposição a riscos, identificando responsáveis e datas; e o acompanhamento das atividades necessárias ao cumprimento de exigências.

Com a utilização de sistema procura-se obter uma visão estratégica da gestão de riscos, com redução de custos e esforços de mapeamentos; eliminação da ambiguidade da informação; documentação das áreas e processos de negócios; vinculação do risco e controle ao processo; gerenciamento de planos de ação e atividades; e disponibilização de relatórios gerenciais.

O resultado esperado, seja por intermédio de planos de ação, seja por outros instrumentos, é uma orientação de controles apropriados, dimensionamento de probabilidade e de impactos financeiros e não financeiros, e o alinhamento com as melhores práticas de gestão.

Os sistemas geralmente possuem funcionalidades básicas de controles internos e de gestão de riscos, podendo incluir o monitoramento de indicadores (financeiros ou de riscos) e acompanhamento de planos de ação, facilitando a captura de dados, o cálculo e a apresentação de informações gerenciais sobre a ocorrência dos eventos relacionados a cada categoria de risco.

Ainda é possível dispor de funcionalidade de avaliação periódica das atividades de controle; meios para a identificação de deficiências nos controles; condições para a definição de planos de ação para a correção de deficiências; tecnologia para documentar processos, objetivos de controle e atividades, e identificar falhas e avaliar a eficácia dos controles.

Em outra funcionalidade há a possibilidade de se desenvolver um repositório para as normas que afetam as atividades da Entidade, criando condições para que as atividades de *compliance* (cumprimento de regulamentos legais ou normas internas da Fundação) sejam coordenadas pela instância de controle, permitindo a clara identificação das áreas da Fundação responsáveis pela conformidade, bem como das atividades impactadas por esses regulamentos.

4 - METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS

A exposição a riscos é inerente à atuação das EFPC como administradora de planos de benefícios previdenciários e sua gestão não deve se restringir a simplesmente evitá-los, sob pena de não aproveitar as melhores oportunidades normalmente associadas a esta exposição.

Em relação aos ciclos de identificação e avaliação de riscos e controles junto às áreas gestoras dos processos, as EFPC podem adotar ferramenta tecnológica específica ou até mesmo planilhas para análise, mensuração, tratamento e monitoramento dos riscos. É recomendável que o sistema de gestão previdenciária seja integrado priorizando disponibilidade, segurança, integridade e rastreabilidade de dados.

É importante que o mapeamento e normatização (fluxograma e descrição de procedimentos) tenha uma visão integrada do processo e esteja alinhado com a estratégia, com os objetivos e com as ações da organização, objetivando uma melhoria contínua dos processos.

Em resumo, a atividade de controle abrange estrutura, diretrizes e procedimentos em níveis fundamental (princípios), estratégico (diretrizes), tático (regulamento/manual/sistemas) e operacional (processos e atividades). As **fases** do controle dos riscos são: comunicação, contexto e fixação de objetivos; identificação dos eventos; avaliação e mensuração dos riscos; tratamento, e por fim, monitoramento.

A etapa de avaliação e mensuração dos riscos tem o intuito de fornecer informações para que se decida se os riscos precisam ser tratados e, em caso positivo, para que seja decidida a resposta ao risco mais adequada e economicamente viável.

A escolha das opções na etapa de tratamento tem como ponto de partida a análise das diretrizes para o tratamento, alinhado às definições feitas na etapa do contexto e fixação de objetivos, tais como critérios de medição e, notadamente, nível aceitável ou de apetite ao risco.

Essa metodologia parte do princípio de que o custo da implantação de um controle preventivo deve ser inferior ao benefício que proporcionará. Com efeito, o tratamento a ser dado ao risco deve considerar a ponderação entre o resultado da mensuração do risco (impacto e probabilidade) e a resposta ao risco recomendável (aceitar; transferir; não transferir, reter e controlar; transferir e controlar).

A Fundação deve estabelecer níveis de controles suficientes para conduzir o risco ao limite do aceitável ou ao nível do apetite do risco, e não necessariamente ao ponto de “risco zero”.

A gestão de riscos envolve pessoas, processos e tecnologia, necessitando haver uma visão integrada das áreas técnicas, dos órgãos de governança, do controle interno, da auditoria interna e externa e do jurídico.

5 - DO RELATÓRIO DE CONTROLES INTERNOS

A Resolução CGPC nº 13 estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles a serem observados pelas EFPC. Esta norma determina ao Conselho Fiscal a emissão de relatórios semestrais de controles internos que abordem especificamente e no mínimo: a) aderência da gestão dos recursos às normas; b) aderência das premissas atuariais; c) execução orçamentária.

O controle de processos e procedimentos internos passa pelo monitoramento contínuo dos principais resultados da Entidade, suas atividades e respectivos riscos, bem como pela elaboração de recomendações.

Um Programa de Controle Interno deve partir da identificação dos grupos, dos macroprocessos, dos processos, dos subprocessos e das atividades desenvolvidos em cada área da Entidade, constituindo uma cadeia lógica definida na sua Arquitetura de Processos.

O método de trabalho pode consistir, entre outros, de questionário de avaliação, análise documental, teste, “*check-list*” e reunião presencial, aproveitando o trabalho prévio de mapeamento, podendo resultar em Plano de Recomendação.

Em razão da complexidade e da quantidade de transações realizadas diariamente por uma Fundação, a gestão e o controle de seus planos de benefícios ficam expostos a riscos de falhas operacionais – fragilidade de processos de controles internos, ausência de normatização e padronização de procedimentos, deficiência do sistema de processamento eletrônico de dados – que podem comprometer a segurança, a disponibilidade e a integridade de informações. Essas falhas podem afetar atividades críticas como cadastro, arrecadação, contabilização, gestão de benefícios e institutos, podendo gerar perdas financeiras e não financeiras.

Segue abaixo sugestão de pontos a serem abordados nas atividades de gestão de riscos e controles, especialmente para compor o citado relatório semestral de controles.

5.1 Governança

A Resolução nº 13 trouxe para o âmbito das EFPC princípios, recomendações e obrigações para a prática de **governança corporativa**, que agregam valor ao resultado e convergem para adoção de um comportamento ético:

Art. 2º Compete à diretoria-executiva, ao conselho deliberativo, ao conselho fiscal e demais órgãos de governança eventualmente existentes o desenvolvimento de uma cultura interna que enfatize e demonstre a importância dos controles internos a todos os níveis hierárquicos.

Art. 9º Políticas e procedimentos apropriados devem ser concebidos e implementados, no âmbito de suas competências, pelo conselho deliberativo e pela diretoria-executiva nos diversos processos da EFPC, de modo a se estabelecer adequada estrutura de controles e se garantir o alcance de seus objetivos.

Compete à Entidade adotar gestão de riscos, controles internos, princípios, regras e práticas de governança adequados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios por ela operados, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos.

O §2º do art. 1º da Resolução nº 13 orienta que poderá ser adotado manual de governança que defina as relações entre órgãos estatutários (entre si) e com participantes, assistidos, patrocinadores, fornecedores de produtos e serviços, autoridades e outras partes interessadas.

A promoção da transparência e prestação de contas deve ser prioridade das EFPC, sendo missão de todos os seus componentes disponibilizar informações claras e tempestivas que permitam aos participantes, aos assistidos e aos patrocinadores avaliar a atuação da Entidade.

É relevante que a Fundação possua o seu **Planejamento Estratégico** e respectivos objetivos. O Mapa Estratégico representa visualmente a estratégia e mostra os desafios que a EFPC terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.

Destacam-se os seguintes pontos a serem observados para adoção de uma estratégia: envolvimento dos dirigentes e gestores; plano de comunicação que promova a divulgação dos propósitos, dos benefícios e dos impactos; alinhamento do orçamento com estratégia; e acompanhamento da execução da estratégia (fixação de metas e aferição do resultado dos indicadores e de projetos estratégicos).

Como desdobramento do Planejamento Estratégico é importante construir um **Plano de Ação** em nível tático, definindo-se de forma sistemática as atividades a serem desenvolvidas dentro da Fundação, com respectivos responsáveis e prazos/cronogramas.

A Resolução nº 13 recomenda a instituição de código de ética e conduta e sua ampla divulgação, inclusive aos participantes e às partes relacionadas, assegurando-se o seu cumprimento. O **Regimento Interno e o Código de Ética e Conduta** devem dispor sobre as definições de responsabilidades dentro da EFPC (cada órgão interno com seu papel), com independência e segregação de funções e competências de forma a identificar, mitigar ou eliminar os conflitos de interesses.

Indica-se que igualmente as empresas contratadas e os terceirizados observem o código de ética da EFPC e que seu conhecimento seja atestado por escrito.

Nesse contexto, o regimento interno deve definir o processo decisório e estabelecer as competências dos órgãos da estrutura organizacional, com vistas à condução de um comportamento pautado pela ética, transparência e boa comunicação.

Contribui para a mitigação do risco operacional a elaboração de norma e de manual que definam e segreguem de modo claro e objetivo as atribuições e as responsabilidades de cada cargo e unidade da Entidade, incluindo conselheiros e dirigentes.

A Resolução nº 13 define como imprescindível a competência técnica e gerencial, compatível com a exigência legal e estatutária e com a complexidade das funções exercidas em todos os níveis da administração da EFPC, mantendo-se os conselheiros, diretores e empregados permanentemente atualizados em todas as matérias pertinentes às suas responsabilidades. Nesse sentido um plano de capacitação de pessoas é uma importante ferramenta para o aprendizado e a qualificação, o que permite melhor avaliar, controlar e mitigar riscos aos quais as entidades e planos de benefícios estão expostos.

O processo de monitoramento e avaliação periódicos visa assegurar a interação entre o planejamento e sua execução, viabilizando a correção de desvios e a retroalimentação permanente de todo o processo de planejamento. Deve haver um monitoramento contínuo do cumprimento do planejamento estratégico e do plano de ação, bem como uma apuração periódica dos **indicadores de gestão e desempenho**, sendo indicado que cada objetivo tenha suas respectivas metas, indicadores e ações.

A implantação de indicadores de desempenho e metas contribui para a consecução dos objetivos, para o monitoramento dos riscos e para a compreensão da informação. É um recurso que informa sobre a evolução do item observado por meio de medidas que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização.

Meta é o índice desejado para o indicador a ser alcançado por um processo em um determinado período de tempo. Não é desejável haver excesso de indicadores para não haver uma sobrecarga de captação de dados e monitoramento do desempenho.

Assim, depois de aprovados pelos Conselhos, é importante que a EFPC **mensure periodicamente as suas metas e indicadores vinculados a cada objetivo e respectivas ações**, e reportem aos órgãos estatutários para apreciação.

5.2 Monitoramento das obrigações e acompanhamento de recomendações

As Fundações necessitam acompanhar o cumprimento das obrigações legais por meio de controle contendo a descrição da obrigação, atribuição de responsável, fundamentação, prazo e meio de envio aos órgãos supervisores.

Referido monitoramento tem como objetivo assegurar que as questões legais sejam identificadas, reportadas e resolvidas no devido tempo, permitindo mostrar aos órgãos supervisores que possuem procedimentos adequados para cumprir suas atividades.

Deve haver também um procedimento sistemático de acompanhamento dos apontamentos realizados pelos Conselhos Fiscal e Deliberativo, Auditoria Interna e Externa, Auditoria dos Patrocinadores, Auditoria Independente e recomendações e determinações da Previc. Para tanto é relevante que se apure a quantidade de recomendações em acompanhamento em relação a quantidade de recomendações atendidas no prazo, por meio de um **indicador de *Compliance***.

5.3 Gestão dos investimentos

Os controles dos investimentos são realizados de modo a monitorar os riscos operacional, legal, sistêmico, de mercado, de crédito e de liquidez; para avaliar as rentabilidades, o enquadramento da alocação dos recursos aos limites e parâmetros estabelecidos pelo Conselho Monetário Nacional, bem assim para verificar a adequação dos custos com a gestão dos investimentos.

Cabe também à área de controle interno avaliar o nível de mapeamento do processo de investimentos, bem como se os controles utilizados são adequados para proteger os ativos da carteira de investimentos, de modo a garantir a integridade dos registros operacionais e a conformidade com as normas vigentes e com a política de investimentos.

Em relação aos riscos e controles assim orienta o **Guia Previc de Melhores Práticas em Fundos de Pensão**:

38 As avaliações e os controles dos investimentos devem focar os riscos operacional, legal, sistêmico, de mercado, de crédito e de liquidez, bem como a segregação das funções de gestão, administração e custódia. O dirigente precisa ficar atento ao possível conflito de interesses existente entre os diversos prestadores de serviços e as partes envolvidas nas operações.

45 O serviço de custódia, responsável pelos fluxos de pagamentos e recebimentos relativos às operações realizadas e pela guarda e verificação da existência dos ativos, pode ser centralizado. O contrato de prestação de serviço de custódia deve estabelecer a periodicidade e a qualidade dos relatórios gerenciais e analíticos, a descrição dos demais serviços a serem prestados, os custos dos serviços e os direitos e deveres das partes.

A aplicação dos recursos correspondentes às reservas, às provisões e aos fundos será realizada conforme diretrizes estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional - CMN. Essas diretrizes estão previstas na Resolução CMN nº 3.792, de 24 de setembro de 2009, alterada pela Resolução nº 4.275, de 31 de outubro de 2013.

Mencionada Resolução determina que a EFPC defina a **Política de Investimentos - PI** para a aplicação dos recursos de cada plano por ela administrado. Essa política deve ser elaborada pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho Deliberativo da Entidade.

A PI é o documento que consolida as diretrizes dos investimentos da EFPC para o ano seguinte e nele consta o mandato do Conselho Deliberativo para os Dirigentes da Entidade, devendo conter no mínimo: alocação de recursos e os limites por segmento de aplicação; limites por modalidade; utilização de instrumentos

derivativos; taxa mínima atuarial ou os índices de referência, observado o regulamento de cada plano de benefícios; meta de rentabilidade para cada segmento de aplicação; metodologia ou as fontes de referência adotadas para apuração dos ativos financeiros; metodologia e os critérios para avaliação dos riscos de crédito, mercado, liquidez, operacional, legal e sistêmico; e observância ou não de princípios de responsabilidade socioambiental.

Como **indicadores de rentabilidade** recomenda-se a adoção de índices que mensurem o retorno dos investimentos de modo consolidado e considerando carteira própria e terceirizada, por plano de benefício, ponderando a rentabilidade alcançada em relação ao índice de referência constante na política de investimento, em determinado período de tempo, identificando o desempenho em relação à expectativa de retorno. Importante também apurar o percentual de alocação por tipo de investimento, demonstrando a distribuição dos investimentos por segmento.

O **Guia Previc Melhores Práticas em Investimentos** faz referência às boas práticas:

70 É recomendável a assinatura de um contrato de gestão, estabelecendo mandatos, tanto com os gestores internos, quanto com os gestores externos, com metas explícitas que possam ser verificadas a qualquer momento.

71 O contrato de gestão permite que os dirigentes da entidade possam verificar se os gestores estão trabalhando de forma adequada aos interesses dos participantes, bem como se apresenta como ferramenta de gestão para cobrar e, até mesmo, servir de base para substituições.

72 É recomendável a realização de avaliações periódicas do trabalho dos prestadores de serviços, de modo que se verifique a qualidade dos serviços prestados no cumprimento dos mandatos. (...)

76 Quanto ao prestador de serviços de custódia, é obrigatória a contratação de pessoa jurídica registrada na CVM.

77 O serviço de custódia pode ser centralizado. Quando a custódia não for centralizada, a EFPC deve ter um controle interno consolidado de todos os investimentos, permitindo a verificação da conformidade com a legislação e com as diretrizes da entidade.

78 A EFPC deve ter procedimentos de verificação dos lastros incluídos em operações estruturadas antes de sua compra e um acompanhamento do mesmo durante a vigência do instrumento. (...)

90 Os mecanismos de controle interno e externo devem ser parte do sistema de gerenciamento dos riscos inerentes ao processo de investimento. Todos os agentes intervenientes do processo devem agir como fiscalizadores do cumprimento da responsabilidade fiduciária da EFPC.

No que se refere à **forma de gestão dos recursos**, a legislação autoriza a gestão dos recursos por meio de carteira própria, carteira administrada e fundos de investimentos, ou seja, as entidades podem gerir diretamente seus recursos ao utilizar a carteira própria ou terceirizar a gestão por meio de carteira administrada e de fundos de investimentos.

Com a utilização de diversos instrumentos de investimentos, bem assim com a diversificação da gestão, notadamente por meio de carteira própria, é desejável que a EFPC desenvolva e aprimore procedimentos de avaliação de riscos devidamente documentados, sobretudo de crédito, de mercado e de liquidez.

Acerca de análises e estudos para o processo decisório de investimentos, o **Guia Previc de Melhores Práticas em Investimentos** orienta o seguinte:

Estudos prévios

27 O investimento deve iniciar-se com uma avaliação conjuntural, passando por cenários de médio e longo prazos, associados com estudos de administração de ativos e passivos para planos de benefício definido e estruturas que permitam compor maior rentabilidade para planos de contribuição definida, como, por exemplo, estratégias associadas ao ciclo de vida dos participantes. (...)

31 Uma análise histórica e transparente no que tange às rentabilidades por segmento de investimento é recomendável para verificar como cada segmento se comportou no passado, especialmente o mais recente. (...)

Política de investimento

Requisitos

55 Recomenda-se que a EFPC explique os motivos que a levam a investir em um segmento e não investir em outro. (...)

Avaliação do risco e controle

90 Os mecanismos de controle interno e externo devem ser parte do sistema de gerenciamento dos riscos inerentes ao processo de investimento. Todos os agentes intervenientes do processo devem agir como fiscalizadores do cumprimento da responsabilidade fiduciária da EFPC. (...)

95 A decisão de investir em determinado ativo deve ser precedida de avaliação quanto à compatibilidade do mesmo com a política de investimento do plano de benefícios e de avaliação de risco adequada a cada ativo. Por exemplo, ativos nos quais o plano de benefícios nunca tenha investido, e que sejam permitidos pela legislação e pela política de investimento, devem ter seus riscos mapeados, entendidos e mitigados com técnicas conhecidas. (...)

97 A EFPC deve mapear os riscos inerentes aos ativos, desenvolver acompanhamento dos mesmos e construir planos de contingência para os diversos ativos e as modalidades de riscos.

Sobre análise de riscos assim estabelece a Resolução CMN n° 3.792, de 2009 (redação dada pela Resolução CMN n° 4.275, de 2013):

*Art. 9º Na aplicação dos recursos, a EFPC **deve identificar, avaliar, controlar e monitorar os riscos**, incluídos os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, legal e sistêmico, e a segregação das funções de gestão, administração e custódia.*

(...)

*Art. 13. A EFPC **deve acompanhar e gerenciar o risco e o retorno** esperado dos investimentos diretos e indiretos com o uso de modelo que limite a probabilidade de perdas máximas toleradas para os investimentos.*

*Parágrafo único. Até a implementação de **modelo próprio de monitoramento do risco** mencionado no caput, a EFPC deve calcular a divergência não planejada entre o resultado dos investimentos e o valor projetado para estes investimentos.*

(...)

Art. 16. A EFPC deve definir a política de investimento para a aplicação dos recursos de cada plano por ela administrado.

(...)

§ 3º A política de investimento de cada plano deve conter, no mínimo, os seguintes itens:

*(...) VII - a **metodologia e os critérios para avaliação dos riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, legal e sistêmico**; e*

(...)

*Art. 30. A aquisição de títulos e valores mobiliários classificados nos segmentos de renda fixa e de renda variável, bem como a prestação de garantias em investimentos de SPE, **devem ser precedidas de análise de risco**.*

§ 1º **A análise de risco deve ser aprovada por órgão de governança competente nas áreas de investimento e de risco da EFPC, podendo considerar, dentre outros critérios, a opinião emitida por agência de classificação de risco de crédito registrada ou reconhecida pela Comissão de Valores Mobiliários.**

§ 2º *Excetua-se do caput os seguintes ativos:*

I - os títulos da dívida pública mobiliária federal; II - as ações e demais valores mobiliários negociados em bolsas de valores ou de mercadorias e de futuros; III - as cotas de fundos de índice, referenciado em cesta de ações de companhias abertas, admitidas à negociação em bolsa de valores; IV - as ações de emissão de SPE; e V - as cotas de fundos de investimento e de fundos de investimento em cotas de fundo de investimento consideradas como ativos finais, nos termos do disposto no art. 48.

§ 3º *A opinião sobre o risco de crédito de obrigações de emissão de organismos multilaterais pode ser expedida por agência classificadora de risco em funcionamento no país sede do emissor.*

Art. 44. A EFPC pode realizar operações com derivativos, desde que observadas, cumulativamente, as seguintes condições:

I - avaliação prévia dos riscos envolvidos; (...)

No que se refere ao gerenciamento dos riscos de investimentos, destacam-se como principais referências para o segmento das EFPC:

- inserir a diretoria e os conselhos na estrutura da gestão de risco;
- formalizar em documentos as atribuições, as responsabilidades e os procedimentos da entidade (mapeamento e manualização de processos);
- possuir controles internos de cada área específica focados na gestão baseada em riscos;
- adotar uma política de investimentos com critérios claros e objetivos para tomada de decisões;
- buscar o perfil de investimentos adequados à situação atuarial dos planos de benefícios e respectivos fundos coletivos;
- revisar, periodicamente e quando necessário, a política de investimentos;
- avaliar o desempenho dos prestadores de serviço para assegurar a performance contratada;
- realizar a gestão do risco legal;
- risco de Mercado:
 - usar ferramentas para avaliar o risco de mercado dos ativos;
 - acompanhar as informações recebidas dos agentes de custódia, dos administradores e dos gestores;
 - elaborar relatórios que permitam o acompanhamento dos ativos, em especial da variação de preço, volatilidade e liquidez;
 - para fundos de investimento não exclusivos, verificar junto ao agente de custódia se o grau de exposição ao risco está em linha com os objetivos da EFPC.
- risco de Crédito (notadamente no caso de gestão por carteira própria):
 - criar relatórios e procedimentos que permitam o acompanhamento dos ativos, em especial da concentração por emissores;
 - usar opinião especializada e outras informações sobre a solvência do emissor ou garantias da operação. É relevante analisar o histórico das notas obtidas, as datas em que foram emitidas, o prazo a que se referem e se existem ressalvas;
 - a gestão de risco de crédito deve permanecer após a compra do ativo, estendendo da aquisição até o vencimento do título ou enquanto estiver na carteira de investimentos da EFPC;
 - os testes de estresse e as análises de cenários são instrumentos válidos para examinar a exposição ao risco de crédito.

As referências acima são gerais para todas as EFPC, devendo-se ponderar sua aplicação ao porte e a complexidade de cada Fundação, conforme art. 1º da Resolução nº 13:

*Art. 1º As entidades fechadas de previdência complementar - EFPC devem adotar princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos **adequados ao porte, complexidade e riscos** inerentes aos planos de benefícios por elas operados, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos.*

Nesse contexto, é relevante para o **processo decisório** considerar a conjuntura econômica e a política interna e externa, avaliando a repercussão no preço e na rentabilidade dos ativos, bem como é desejável, notadamente no caso de gestão própria, que se desenvolvam relatórios de monitoramento e análise de cada tipo de risco.

5.4 Gestão orçamentária

O **orçamento** é o instrumento utilizado para definir como os recursos serão aplicados em projetos e ações, almejando o melhor atendimento das necessidades ou demandas da Entidade. O §1º do art. 16 da Resolução nº 13 estabelece que o orçamento da EFPC, segregado por plano de benefícios, deve ser elaborado considerando as especificidades de cada plano.

O controle da **Execução Orçamentária** busca a eficácia na gestão dos recursos, analisando se as projeções de despesas estão acontecendo dentro de padrões e desvios aceitáveis. O exame é feito por meio da comparação entre o valor projetado (orçamento aprovado pelo Conselho Deliberativo) e o efetivamente realizado. A análise de eventuais desvios considera aspectos quantitativos e qualitativos, e para os desvios fora do padrão, recomendam-se justificativas.

O parágrafo único do art. 3º da Resolução CGPC nº 29, de 2009, atribui competência ao Conselho Deliberativo para definir as **fontes de custeio**, observado o regulamento do plano de benefícios, por ocasião da aprovação do orçamento anual, as quais deverão estar expressamente previstas no plano de custeio.

O art. 12 da Resolução nº 29 confere ao Conselho Fiscal o acompanhamento e o controle da execução orçamentária e dos indicadores de gestão das despesas administrativas, inclusive quanto aos limites e critérios quantitativos e qualitativos, bem como a avaliação das metas estabelecidas para os indicadores de gestão, em consonância com o inciso I do artigo 19 da Resolução nº 13.

O **custeio administrativo** (receitas) se refere aos recursos utilizados para a cobertura das despesas administrativas realizadas para administração do plano, sendo suas fontes delimitadas pelo art. 3º da Resolução nº 29:

I - contribuição dos participantes e assistidos; II - contribuição dos patrocinadores e instituidores; III - reembolso dos patrocinadores e instituidores; IV - resultado dos investimentos; V - receitas administrativas; VI - fundo administrativo; VII - dotação inicial; e VIII - doações.

As **despesas administrativas** se referem aos gastos realizados para manutenção da Fundação, como pagamento de pessoal e encargos, treinamentos, viagens, serviços de terceiros, despesas gerais e outros.

Os critérios quantitativos e qualitativos para a realização das despesas administrativas, nos termos do artigo 5º da Resolução nº 29, possibilitam a avaliação da relação entre a necessidade e adequação dos gastos com os resultados obtidos. O Conselho Deliberativo é responsável por fixar esses critérios, que **necessitam constar do regulamento do Plano de Gestão Administrativa - PGA**, bem como pelas metas para os indicadores de gestão das despesas administrativas.

Para aferir a taxa de execução orçamentária indica-se a utilização de fórmula que considere o valor do orçamento executado em relação ao valor do orçamento disponibilizado e aprovado pelo Conselho Deliberativo.

5.5 Gestão contábil

De acordo com o Manual de Controles Internos da Abrapp, a gestão contábil objetiva:

Garantir o correto registro das operações e a integridade das demonstrações contábeis, através da realização do monitoramento das conciliações. A gestão contábil deve tanto garantir a confiabilidade dos relatórios de desempenho passado, quanto possibilitar a utilização destes nas decisões internas e no controle do desempenho operacional.

A Contabilidade deve ser considerada um “Banco de Informações”, e não apenas o registro final das movimentações financeiras da Fundação. Os dados devem ser consistentes, servindo de fonte de consulta para decisões futuras. Todas as informações devem estar registradas adequadamente, ou seja, os registros devem ser analíticos, com históricos bem elaborados, no entanto, sem a geração de informações desnecessárias.

Deve-se evitar a redundância de informações. Portanto, deve haver uma única informação contábil financeira e gerencial, o que resultará em posições corretas e consistentes entre si.

Os controles na área contábil têm como objetivo avaliar os procedimentos de lançamentos contábeis, verificando a adequação das conciliações de contas, dos balancetes, dos valores a identificar em face dos valores arrecadados, bem como verificar a conformidade às normas aplicáveis.

A contabilidade das EFPC é disciplinada particularmente pela Resolução CNPC nº 08, de 31 de outubro de 2011 (alterada pela Resolução CNPC nº 12, de 19 de agosto de 2013, e pela Resolução CNPC nº 16, de 19 de novembro de 2014), que dispõe sobre os procedimentos contábeis, e quando aplicável, também pelas normas do Conselho Federal de Contabilidade.

A Instrução SPC nº 34, de 24 de setembro de 2009, estabelece normas específicas para os procedimentos contábeis, define forma, o meio e a periodicidade de envio das demonstrações contábeis, bem como a função e o funcionamento das contas. A referida Instrução foi modificada pelas:

- Instrução Previc nº 01, de 31 de março de 2011, que altera o prazo de entrega dos balancetes dos Planos de Benefícios, do Plano de Gestão Administrativa e Consolidado, de mensal para trimestral, sendo o prazo até o último dia do mês subsequente ao trimestre de referência;
- Instrução Previc nº 05, de 08 de setembro de 2011, que altera e inclui contas na Planificação Contábil Padrão.

Referidas normas estabelecem a elaboração de contabilidade individualizada por plano de benefícios, sendo as demonstrações contábeis apresentadas de maneira consolidada. O Balanço Patrimonial mostra a posição patrimonial da EFPC, com contas segregadas no **Ativo** em disponível, realizável e permanente, e no **Passivo** em exigível operacional, contingencial e patrimônio social.

O **Guia Previc de Melhores Práticas Contábeis** assim dispõe acerca dos documentos de comunicação relativos à contabilidade:

*27 Os principais documentos de comunicação interna e externa relacionados à contabilidade são as **demonstrações contábeis, as notas explicativas e o relatório anual**.*

28 As demonstrações contábeis e as notas explicativas, parte integrante das demonstrações contábeis, são documentos de cunho técnico e seguem as práticas contábeis e as normas orientadoras.

29 Recomenda-se a utilização do relatório anual para a comunicação e análise de aspectos mais abrangentes da gestão da EFPC.

30 O relatório anual admite maior flexibilidade dos temas abordados, das análises e das formas de escrita, considerando a inclusão de informações menos técnicas e mais descritivas. Isso permite a exposição mais detalhada de indicadores de gestão, como o desempenho do orçamento em relação ao planejado, a comparação entre a rentabilidade esperada e realizada dos investimentos, o percentual do custeio administrativo, o grau de dependência do patrocinador, a solvência e a liquidez dos planos de benefícios, a evolução dos compromissos previdenciais, entre outros.

31 É recomendável que a EFPC formalize uma política de divulgação das informações como prática de transparência. Essa política pode possibilitar a divulgação de informações mais completas que aquelas exigidas por normativos, podendo incluir relatórios diversos, além de iniciativas de estímulo à educação previdenciária.

32 A comunicação clara e tempestiva entre a EFPC e os participantes e assistidos deve ser incentivada por todos os meios. É recomendável a utilização da rede mundial de computadores para dar agilidade na difusão das informações aos participantes e assistidos. A entidade pode utilizar esse meio de comunicação para divulgar as demonstrações contábeis.

De acordo com a estrutura de contas prevista na Resolução nº 08, Anexo A, II, as operações necessitam ser contabilizadas de forma segregada em função das Gestões Previdencial, Administrativa e de Investimentos.

De acordo com o item 8 do anexo C da Resolução nº 08: “os lançamentos contábeis serão registrados com base no **Princípio da Competência**, significando que na determinação do resultado serão computadas as receitas, as adições e as variações positivas auferidas no mês, independentemente de sua efetiva realização, bem como as despesas, as deduções e as variações negativas, pagas ou incorridas no mês correspondente”.

A **Gestão Previdencial** registra e controla as contribuições, os benefícios e os institutos, bem assim o resultado do plano de benefícios. As contribuições previdenciais dos participantes e patrocinadores poderão, no entanto, ser contabilizadas na data do efetivo recebimento, nos termos previstos no item 8.2 do anexo C da Resolução nº 08.

A **Gestão Administrativa** controla os gastos para a administração do plano de benefícios. De acordo com a Resolução nº 29, o Custeio Administrativo (receitas) representa os recursos para cobertura dos gastos realizados na administração do plano.

É importante apurar o valor total de despesas administrativas em relação ao total de participantes apurados em determinado período. Esse **indicador** traz um resultado individual por participante traduzido na despesa administrativa *per capita*.

O **PGA** consiste em demonstrativo contábil criado pela Resolução CGPC nº 28, de 2009, agregando o patrimônio administrativo no qual estão evidenciadas as receitas e despesas de natureza exclusivamente administrativa dos planos de benefícios. Tem regulamento próprio e possui a finalidade de estabelecer regras, normas e critérios a serem adotados na aplicação dos recursos para a gestão administrativa da Entidade. Seus registros contábeis constituem conta de resultados (receitas e despesas) e são escriturados em balancete exclusivo, de modo a respeitar sua autonomia patrimonial e assegurar um conjunto de informações consistentes e transparentes.

A Demonstração do Plano de Gestão Administrativa (DPGA) evidencia as modificações nos fundos administrativos do PGA, bem assim permite examinar a evolução desses fundos. No DPGA estão representadas as contas que compõem a atividade administrativa das EFPC.

Na estrutura do plano de contas do **PGA** prevista na Resolução nº 08 - Anexo B, V, as despesas administrativas estão classificadas em: i) Administração Previdencial; ii) Administração dos Investimentos; iii) Outras Despesas.

As despesas da **Administração Previdencial** são relacionadas à gestão do plano de benefícios. A Administração dos Investimentos representa as despesas dos investimentos registradas no PGA relativa ao plano de benefícios.

O **Fundo Administrativo** é constituído pelas sobras de custeio administrativo adicionado ao rendimento da carteira de investimentos, e sua finalidade é garantir os recursos futuros necessários à manutenção da estrutura administrativa da Entidade.

Sobre o tema, o **Guia Previc de Melhores Práticas Contábeis** esclarece:

85 O Plano de Gestão Administrativa – PGA tem por finalidade registrar as atividades referentes à gestão administrativa da EFPC e deve ter regulamento aprovado pelo Conselho Deliberativo, com a definição de todos os requisitos necessários para a operacionalização da referida gestão.

86 A EFPC deve estabelecer regras claras e objetivas no regulamento do PGA, definindo, no mínimo, fontes e destinações dos recursos administrativos, bem como os direitos e as obrigações dos planos de benefícios, dos patrocinadores, dos participantes e dos assistidos, nos casos de transferência de gerenciamento, criação e extinção de planos de benefícios, retirada de patrocínio e adesões de novos patrocinadores, entre outras formas de reorganização.

87 O PGA pode ser utilizado como ferramenta de gestão e controle, mediante definição de indicadores que permitam a avaliação objetiva da gestão administrativa, considerando dados das despesas e das fontes de custeio.

88 A EFPC deve evidenciar os critérios de formação e reversão do fundo administrativo, com objetivo de fornecer informação gerencial que previna utilizações inadequadas dos recursos acumulados, como, hipoteticamente, a reversão de fundo administrativo em resposta a eventual apuração de déficit de plano de benefícios. (...)

91 Recomenda-se que a EFPC divulgue, em notas explicativas, a transferência de recursos de cada plano de benefícios e do fundo administrativo do PGA para o custeio das atividades administrativas. Isso agrega transparência à comunicação com os usuários em geral e auxilia o gerenciamento dos eventuais excedentes de recursos.

92 A EFPC deve elaborar critério de rateio para o fundo administrativo do PGA que represente adequadamente a participação de cada plano de benefícios. É recomendável que esse critério seja divulgado em notas explicativas.

A **Gestão de Investimentos** faz o controle da aplicação dos recursos do plano de benefícios e do plano de gestão administrativa. Nos investimentos são escriturados todos os recursos garantidores das provisões matemáticas e dos fundos, bem como seus acréscimos e decréscimos, conforme as diretrizes estabelecidas na Política de Investimentos da Fundação.

O Demonstrativo de Investimentos – DI apresenta a composição analítica dos ativos apresentados nas carteiras próprias, fundos de investimentos e nos fundos de investimento em cotas de fundos de investimento nos quais a Fundação seja direta ou indiretamente cotista, e cujo resumo compõe o Relatório Anual de Informações a ser encaminhado aos participantes.

O plano de contas das EFPC classifica os investimentos em títulos e valores mobiliários de acordo com os emissores desses ativos: Títulos Públicos, Créditos Privados e Depósitos, Ações, Fundos de Investimento e Derivativos. De modo diverso, a Resolução MPAS/CGPC nº 04, de 30 de janeiro de 2002, classifica os investimentos por modalidade em Renda Fixa e Renda Variável.

Quanto à **auditoria independente**, a legislação determina que as Entidades contratem, anualmente, auditores que possam atestar a exatidão das demonstrações contábeis, as quais devem espelhar a real situação patrimonial, devendo-se exigir que o auditor contratado se pronuncie sobre vários aspectos previstos na Resolução nº 08. Desse modo preceitua o **Guia Previc de Melhores Práticas Contábeis**:

23 A EFPC deve observar a existência de adequada segregação de funções entre suas diversas áreas, principalmente a contábil e a financeira. (...)

26 A utilização dos dados contábeis como fonte primária das informações gerenciais da EFPC constitui boa prática de governança, uma vez que favorece a transparência na gestão, a prestação de contas e a responsabilidade fiduciária das entidades. Bem assim, permite a visualização dos resultados dos planos de benefícios, contribui para a previsibilidade do pagamento dos benefícios e auxilia a decisão dos indivíduos na escolha das entidades como alternativa para formação de sua poupança previdenciária. (...)

*33 A EFPC deve ter suas demonstrações contábeis auditadas por **auditor independente**.*

34 O objetivo da auditoria independente é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre a adequação da elaboração das demonstrações contábeis e se elas representam a posição patrimonial e financeira da EFPC. (...)

44 A EFPC deve adotar, em seus processos, métodos e critérios objetivos e uniformes ao longo do tempo, e as modificações relevantes deverão ser evidenciadas em notas explicativas às demonstrações contábeis, com a quantificação dos respectivos efeitos. (...)

58 A EFPC deve identificar se a gestão de seus investimentos é realizada por meio de segregação real ou segregação virtual dos ativos por plano de benefícios. Quando a entidade não utilizar a segregação real, é necessária a evidenciação em notas explicativas dos critérios de cotização adotados e da composição das carteiras de investimentos dos planos de benefícios e do PGA.

Por fim, como medidas de controle contábil, é de suma importância a utilização de sistema tecnológico associado ao mapeamento de processos, de maneira a aprimorar as atividades de obtenção das informações visando conciliar os números entre todas as áreas. O desejável é que as informações transcorram a partir de sua geração, sem que sejam digitadas mais de uma vez ao longo de seu processamento, evitando-se esforços desnecessários e o risco da criação de valores divergentes.

No mapeamento de processos e na normatização da operação contábil interna da EFPC é recomendável dispor sobre prazos de encerramento de processos de trabalho que antecedem as demonstrações contábeis.

É relevante fortalecer os controles internos das unidades internas no sentido de organizar a execução dos trabalhos e promover a entrega dos Balancetes mensais e do Balanço anual e demais demonstrativos à Previc no prazo estabelecido na legislação. Isso visa igualmente oferecer aos órgãos estatutários e demais interessados as informações necessárias, de maneira tempestiva e consistente.

5.6 Gestão das contratações

Sobre contratação de serviços especializados, vale mencionar o **Guia Previc Melhores Práticas de Governança**:

74 A escolha de serviço terceirizado deve ser precedida de diligências, com os devidos registros formais, para verificação das reais condições de trabalho, dos controles internos, da inequívoca ausência de conflitos de interesse e da idoneidade e capacidade do prestador.

75 O resultado da negociação entre a EFPC e seus prestadores de serviços deve estar expresso em instrumentos contratuais. São necessárias, dentre outras, cláusulas prevendo o período de duração e definindo penalidades e condições para rescisão antecipada, caso se verifique o descumprimento do acordado ou ocorra condição superveniente que assim o indique.

76 A EFPC deve adotar procedimentos internos de monitoramento dos terceirizados, objetivando evitar a prática de irregularidades e assegurar a performance nos níveis contratados. Deve adotar, também, medidas efetivas para apuração e correção de atos irregulares.

77 A EFPC deve celebrar contratos de gestão, estabelecendo mandatos com gestores externos. Tais contratos devem conter metas explícitas e quantificáveis, cujo cumprimento possa ser verificado a qualquer tempo.

78 Os contratos de gestão devem conter cláusulas que permitam aos dirigentes verificar se os gestores estão atuando de acordo com os interesses dos planos de benefícios. Tais cláusulas constituem uma importante ferramenta de controle, permitindo exigir resultados e, até mesmo, fundamentar a substituição dos gestores, quando necessário.

79 A EFPC deve realizar, periodicamente, avaliação do desempenho dos prestadores de serviços, de modo a verificar a qualidade dos trabalhos prestados no cumprimento dos contratos e adotar eventuais correções de rumo.

No caso das fundações públicas dos servidores o monitoramento da área de contratos tem o objetivo de avaliar se os procedimentos adotados para execução das compras e formalização dos contratos estão de acordo com as regras de licitação (Lei nº 8.666), com a previsão orçamentária e com a completa instrução da documentação, de forma a verificar a adequação do processo de contratação e compras.

Os principais fatores a serem analisados são:

- ✓ regularidade documental dos contratos;
- ✓ trâmite processual nas diversas áreas envolvidas;
- ✓ estrutura interna de Comissão Permanente de Licitação – CPL, pregoeiro e sua respectiva equipe de apoio;
- ✓ tipos de contratação e compras utilizados;
- ✓ previsão orçamentária e acompanhamento da execução;
- ✓ procedimentos adotados para execução das compras e formalização dos contratos, bem como o fluxo do processo de contratação e administração de contratos, suas etapas e documentos necessários;
- ✓ avaliação formal da qualificação e da experiência das empresas e dos profissionais contratados, bem como a avaliação da inexistência de conflito de interesses entre os prestadores de serviço da Entidade;
- ✓ avaliação do desempenho dos prestadores de serviços, de modo a verificar a qualidade dos trabalhos prestados no cumprimento dos contratos.

Como boa prática indica-se que os procedimentos de contratação de terceiros e de administração de contratos sejam descritos em manual e divulgados no âmbito interno e externo da Fundação.

5.7 Gestão do passivo

O controle do passivo atuarial (obrigações e compromissos da EFPC) é importante para avaliação da aderência das hipóteses atuariais do plano de benefícios. Deve levar em conta as avaliações atuariais anuais e os testes de aderência, bem como analisar (pelo balancete) o resultado econômico e financeiro do plano, examinando sua solvência. O passivo atuarial é composto pelas reservas matemáticas e pelos fundos previdenciais.

As principais normas relativas à matéria atuarial são:

- Resolução CGPC nº 18, de 2006 (alterada pela Resolução CNPC nº 9, de 2012, e pela Resolução CNPC nº 15, de 2014) que estabelece os parâmetros técnico-atuariais de planos de benefícios;
- Instrução Previc nº 7, de 2013, que traz orientações e procedimentos na realização dos estudos técnicos de aderência das hipóteses biométricas.
- Instrução Previc nº 19, de 2015, que dispõe sobre os critérios para definição da duração do passivo e da taxa de juros parâmetro, de que trata a Resolução nº 18, de 28 de março de 2006, bem como do ajuste de precificação, de que trata a Resolução nº 26, de 29 de setembro de 2008;
- Portaria Previc nº 91, de 2015, que dispõe sobre a forma e prazo de envio das informações para apuração da duração do passivo referida na Resolução nº 18, de 28 de março de 2006 e do ajuste de precificação referido na Resolução nº 26, de 29 de setembro de 2008.

Aderência das hipóteses atuariais

De acordo com a Resolução nº 18, as hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras devem estar adequadas às características da massa de participantes e assistidos e ao regulamento do Plano de Benefícios. Essa aderência é importante para que se evitem ganhos ou perdas atuariais cumulativos ao longo do tempo. Abaixo transcrição do **Guia Previc Melhores Práticas Atuariais**:

63 As hipóteses atuariais constituem as bases técnicas da avaliação atuarial de um plano de benefícios, representando um conjunto de estimativas de natureza demográfica, biométrica, econômica e financeira que, durante o período futuro considerado na avaliação do plano, espera-se que se realizem com bom nível de segurança.

64 A avaliação atuarial é feita com base em hipóteses atuariais adequadas às características do plano de benefícios, da sua massa de participantes, assistidos e beneficiários, ao ambiente econômico e à legislação vigente, bem como à atividade desenvolvida pelo patrocinador ou instituidor.

Uma hipótese é um conjunto de condições iniciais a partir das quais, com base em um raciocínio lógico, é elaborada a demonstração de um determinado resultado. Essas hipóteses buscam refletir as características dos planos e da massa de participantes, fundamentado a partir de experiências históricas e perspectivas futuras. Como exemplo, cite-se a rentabilidade esperada em um plano previdenciário.

A Resolução nº 13 determina aos órgãos estatutários zelar pela adequação e aderência das premissas e das hipóteses atuariais dos planos de benefícios.

A Instrução Previc nº 7 traz as seguintes orientações às EFPC na realização dos estudos técnicos de adequação e aderência das hipóteses, com eficácia a partir das avaliações atuariais de encerramento do exercício de 2014:

- *A comprovação de adequação das hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras às características da massa de participantes e assistidos e do plano de benefícios é exigida para os planos cujos benefícios tenham seu valor ou nível previamente estabelecido e cujo custeio seja determinado atuarialmente, de forma a assegurar sua concessão e manutenção, bem como para os planos que adquiram característica de **benefício definido** na fase de concessão (redação dada pela Resolução CNPC 15, de 2014).*
- *O estudo de aderência deverá ser elaborado pelo atuário do plano, no qual devem ser demonstradas a adequação e aderência das hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras adotadas na avaliação atuarial às características da massa de participantes e assistidos, à rentabilidade projetada dos investimentos e ao fluxo de receitas e despesas (art. 2º).*
- *Validade máxima de três anos, excetuando-se a taxa de juros e crescimento salarial, cuja validade máxima será de um ano (§ 1º do art. 2º).*
- *Aprovação do estudo pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Deliberativo (art. 4º).*
- *O estudo deverá ser atestado em parecer do Conselho Fiscal (§ 1º do art. 4º).*
- *Comprovar a aderência em um período de, no mínimo, 3 exercícios (I do art. 6º).*
- *Constatada a impossibilidade de demonstração de aderência, deverão constar no estudo técnico as justificativas e resultados que tenham levado a essa conclusão (art. 7º). Exceto à hipótese de taxa real de juros.*

No caso das fundações públicas dos servidores, cujos planos de benefícios são estruturados na modalidade de Contribuição Definido – CD para os benefícios programados, não há a obrigatoriedade, nos termos da Instrução Previc nº 7, da comprovação de adequação das hipóteses atuariais e financeiras. Entretanto, é aconselhável que se realizem anualmente testes para verificar a aderência quanto à massa de participantes e das hipóteses biométricas e demográficas a serem adotadas na avaliação atuarial, especialmente em razão da existência de fundos coletivos para benefícios não programados.

Provisões matemáticas e fundos previdenciais

Provisões matemáticas equivalem ao compromisso atual do plano de benefícios para com seus participantes e assistidos, devidamente constituídos com base nas notas técnicas atuariais dos planos, sendo composto por Benefícios Concedidos e a Conceder.

Sobre fundos previdenciais, o **Guia Previc Melhores Práticas Atuariais** esclarece:

111 *O estabelecimento de fundos previdenciais atuariais deve ter por objetivo, por exemplo, minimizar os efeitos de oscilações das variáveis atuariais sobre os resultados dos planos de benefícios, promovendo maior estabilidade e reduzindo a ocorrência de déficits conjunturais.*

112 *A constituição e a manutenção dos fundos previdenciais atuariais devem observar a estrutura técnica do plano de benefícios. Sua fonte de custeio e destinação devem ser expressamente indicadas pelo atuário e sua finalidade deve guardar relação com um evento determinado ou com um risco identificado, avaliado, controlado e monitorado.*

113 *A utilização dos fundos previdenciais relativos à reversão de saldo por exigência regulamentar deve estar prevista em plano de custeio anual e respeitar o disposto no regulamento do plano de benefícios.*

114 A constituição e utilização dos fundos previdenciais de revisão de plano de benefícios, a partir da reversão de reserva especial para revisão de plano, devem respeitar a legislação específica sobre tratamento de superávit.

115 A descrição detalhada dos fundos previdenciais, bem como de suas regras de constituição e reversão, deve constar da nota técnica atuarial, do parecer atuarial e das notas explicativas às demonstrações contábeis.

A área de controle interno deve certificar de que houve por parte da área de atuária o ateste de que os resultados atuariais do plano apresentam adequada evolução.

Bases cadastrais e estatísticas

A gestão do cadastro dos participantes está prevista no artigo 18, §3º da Resolução CGPC n.º 13/2004, que enfatiza que os órgãos de governança e gestão da EFPC devem zelar permanentemente pela exatidão e consistência das informações cadastrais.

As principais normas relativas à matéria de cadastro são:

- Lei n.º 9.613, de 1998 (regulamentada pela Instrução Previc n.º 18, de 2014) que obriga as EFPC a manter atualizadas as informações cadastrais de seus participantes;
- Instrução MPS/SPC n.º 18, de 09 de novembro de 2007 e Instrução MPS/SPC n.º 26, de 01 de setembro de 2008, alterada pela Instrução MPS/PREVIC/DC n.º 02, de 28 de maio de 2013 que estabelece às EFPC a adoção de procedimentos diferenciados para as pessoas politicamente expostas.
- Instrução SPC n.º 24, de 2008, que estabelece o envio dos dados estatísticos de população e de benefícios.

O monitoramento da área serve para avaliar o processo de gestão do cadastro dos participantes, verificando a periodicidade da atualização, a efetividade do recadastramento e a confiabilidade das ferramentas de controle da base cadastral, de modo a averiguar a exatidão e a integridade dos registros.

Sobre o tema o **Guia Previc Melhores Práticas Atuariais** assim anota:

59 Os dirigentes e membros dos conselhos devem estar cientes de que o gerenciamento dos riscos inerentes ao cadastro de participantes, assistidos e beneficiários do plano de benefícios é de fundamental importância. Cabe aos órgãos de governança da EFPC garantir permanentemente a confiabilidade e atualização de seu conteúdo, de forma que a base cadastral contenha todas as informações com a qualidade necessária para a execução dos cálculos atuariais e para a realização de testes estatísticos de acompanhamento das respectivas hipóteses atuariais.

60 Recomenda-se que a EFPC oriente os participantes e assistidos dos planos de benefícios quanto à necessidade de manter atualizado junto à entidade o seu cadastro e o de seus respectivos beneficiários, e também realize periodicamente campanhas de recadastramento, solicitando informações por meio de formulários adequados às características de cada plano.

61 O atuário deve realizar uma crítica detalhada da base cadastral utilizada na avaliação atuarial, emitindo opinião sobre a sua qualidade e atualização, bem como recomendando os procedimentos para a sua adequação às necessidades do cálculo atuarial. A utilização de uma hipótese atuarial para sanar a inexistência de algum dado cadastral deve ser discutida com a EFPC, devendo estar explicitada no parecer atuarial.

Importante zelar pela atualização dos dados cadastrais, e para tanto é recomendável que se adotem rotinas de recadastramento e testes de consistência de forma a se obter as informações com a qualidade necessária para a execução dos cálculos atuariais.

5.8 Gestão da arrecadação

O monitoramento da área de **arrecadação** tem como objetivo avaliar as atividades de arrecadação de contribuições, de acordo com as normas regulamentares, verificando os controles praticados em relação a prazos, procedimentos de cobrança de inadimplência, depuração e tratamento de contribuições indevidas e em atraso, e a conformidade quanto à destinação e controle das contribuições para as reservas individuais, despesa administrativa e fundos previdenciais.

O controle da arrecadação necessita abranger o monitoramento dos **riscos operacionais**, notadamente a definição de normas e rotinas de consistência de dados e comunicação junto aos patrocinadores. Outros fatores a serem analisados:

- ✓ *procedimentos de validação das contribuições recebidas pela Entidade;*
- ✓ *rotinas de verificação das informações geradas pela folha de pagamento das patrocinadoras;*
- ✓ *critérios de cálculo de extrato de contribuições aos participantes e como são geradas as cotas;*
- ✓ *rotinas de portabilidade, resgate, autopatrocínio e de cancelamento de participantes;*
- ✓ *normatização interna e mapeamento/modelagem de processos;*
- ✓ *acompanhamento das operações realizadas por pessoas politicamente expostas e atividades relacionadas às informações ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF);*
- ✓ *procedimento de apuração e resultados de indicadores de controle de arrecadação, abrangendo a metodologia de cálculo, a fonte de informações e a forma de apuração das variáveis.*

No tocante à validação das contribuições recebidas pela EFPC, é relevante verificar as regras e procedimentos de conferência de valores e de identificação de depósitos e de patrocinadores que o originaram, **especialmente por meio de sistemas**, e nos casos de inconsistência, seja por contribuição em atraso ou falta de pagamento, é desejável que se adotem meios adequados e procedimentos de comunicação aos patrocinadores para manifestação e regularização.

Em relação às contribuições indevidas, é recomendável que se adotem mecanismos bancários ou de controle interno de identificação do depósito, e se definam as rotinas de regularização.

No monitoramento da arrecadação é oportuno que se tenha um indicador de controle de arrecadação de modo a aferir a *arrecadação realizada/arrecadação prevista*.

É também oportuno acompanhar as operações realizadas por pessoas politicamente expostas e das informações ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Nos termos do art. 14 da Instrução Previc nº 18, a Entidade deverá desenvolver, implementar e manter atualizados os procedimentos de controle interno que viabilizem a observância das disposições contidas na referida Instrução, para eventual comprovação junto aos órgãos fiscalizadores.

As rotinas que compõem os procedimentos de arrecadação necessitam de uma normatização interna conjugada com um mapeamento de processos, de maneira a alinhar o fluxo de trabalho relativo à entrada de contribuições e seu caminhar nas diversas áreas da Fundação. É estratégico que o mapeamento da arrecadação se acople a um ciclo maior de mapeamento das áreas, processos, riscos e controles de toda a Fundação.

Isso para que se busque uma integração entre as áreas técnicas envolvidas, especialmente entre a contábil, a financeira, a atuarial, a de investimentos e a de arrecadação, visando à obtenção de valores e informações consistentes, sobretudo de dados conciliados por todas as áreas.

Tudo considerado espera-se o aprimoramento do controle da arrecadação e respectivo processo de conciliação dos valores repassados pelos patrocinadores, sendo recomendável que a unidade apresente os resultados aos órgãos estatutários e de controle competentes.

5.9 Gestão de tecnologia da informação

Em relação às atividades objeto de controle na área de TI, é possível citar como exemplo a avaliação da eficácia dos sistemas utilizados, bem como dos procedimentos de armazenamento e segurança de dados.

Neste último quesito compete à área de controle avaliar rotinas para salvaguardar a segurança e o sigilo de informações, o compartilhamento de documentos na rede, a criação e periodicidade de cópias de segurança, armazenamento de mídias e procedimentos para recuperação de dados e sua adequação para garantir a continuidade dos negócios da Fundação e a recuperação das informações em caso de perda de dados.

O Manual Abrapp de Boas Práticas em Tecnologia da Informação assim orienta:

“Boas Práticas em Planejamento Estratégico de TI

- Realizar a cada 03 anos e revisar anualmente;
- Deve ser elaborado e aprovado antes do orçamento de TI;
- Deve ser discutido e alinhado com os executivos da área de negócio antes da sua aprovação;
- Considerar a estratégia de negócio como diretriz fundamental para elaboração/ revisão;
- Considerar Arquitetura de TI, Sistemas de Informação, infra, gestão de riscos, gestão de continuidade dos negócios, serviços, terceirizações etc.;
- Considerar critérios de priorização dos projetos estratégicos de TI, alinhados aos direcionadores estratégicos, necessidades de controle e de Compliance;
- Desdobrar o plano em projetos e prioridades.

(...)

Boas Práticas em Infraestrutura de TI

- Possuir Redundância e espelhamento
- Realizar Virtualização
- Utilização em nuvem (cloud Computing) para redução de custos e maior disponibilidade dos recursos de TI
- Acordos de Nível de Serviços (ANS) para serviços realizados por terceiros
- Análise da melhor alternativa de obtenção de componentes de TI (aquisição ou aluguel)
- Rotinas de backup e recuperação periódicos
- Monitoramento e controle dos ativos de TI (hardware e software)
- Componentes de infraestrutura compatíveis e aderentes entre si
- Política de renovação do parque tecnológico
- Política de Continuidade dos Negócios
- Política de Gestão de Riscos e Segurança

(...)

Boas Práticas de Gestão de Riscos e Segurança da Informação

- Política de Segurança da Informação;
- Padrões de utilização de criptografia;
- Normas para utilização do e-mail e acesso à Internet;
- Normas para utilização de programas e equipamentos (controle de acesso, autenticação e autorização);
- Procedimentos para guarda adequada das informações e backup;
- Definição de responsabilidades e perímetros de segurança;
- Plano de Contingência;
- Segurança lógica (políticas de senha, sistemas de autenticação de usuário, programa de detecção de vírus);
- Segurança física (acesso de empregados e prestadores de serviço), guarda e proteção de equipamentos, condição das instalações elétricas, climatização dos ambientes, dentre outros;
- Regras para utilização de equipamentos, dentro e fora do ambiente de trabalho;
- Regras para utilização de mídias;
- Normas sobre a propriedade de programas desenvolvidos por empregados e/ ou terceiros;
- Normas para comunicação de incidentes;
- Regras sobre o monitoramento das informações no ambiente corporativo;
- Regras de descarte (formulários, software, hardware, mídias, dispositivos moveis etc.);
- Matriz de riscos e plano de mitigação com prazos e responsáveis;
- Treinamento educacional para mudanças de comportamento e conscientização dos colaboradores quanto as questões de segurança da informação.

(...)

Boas Práticas em Plano de Continuidade de Negócio

- Condições e procedimentos para ativação do Plano (como se avaliar o impacto provocado por um incidente);
- Procedimentos a serem seguidos imediatamente após a ocorrência de um incidente;
- A instalação reserva, com especificação dos bens de TI nela disponíveis, como hardware, software e equipamentos de telecomunicações;
- A escala de prioridade dos processos operacionais, de acordo com seu grau de criticidade para o funcionamento da entidade;
- Dependência de recursos e serviços externos ao negócio;

- Pessoas responsáveis por executar e comandar cada uma das atividades previstas no PCN;
 - Contratos e acordos que façam parte do PCN para restauração dos serviços.
- Como garantia do funcionamento e eficácia, o PCN prevê a realização de:
- Programa de conscientização das pessoas envolvidas, por meio de palestras e treinamento;
 - Testes periódicos, podendo ser integrais ou parciais;
 - Processo de manutenção contínua.

(...)

Boas Práticas em Estrutura Organizacional de TI

Mesmo que a entidade não possua tamanho para suportar uma estrutura interna de TI, recomenda-se que a estrutura organizacional de TI tenha em suas funções alguns papéis essenciais, tais como:

- Realizar Planejamento de tecnologia
- Desenvolver arquitetura de TI
- Desenvolver orçamento de TI
- Gerenciar programas e projetos de TI
- Prover sistemas de informação (desenvolvidos ou pacotes adquiridos)

Priorizar projetos de TI

- Garantir qualidade dos produtos e serviços de TI
- Gerenciar ativos de TI
- Definir e qualificar fornecedores de TI
- Realizar a gestão de contratos de TI
- Oferecer serviço de suporte aos usuários finais
- Gerenciar dados/ informações da entidade
- Estabelecer métodos e critérios para segurança da informação
- Prover infraestrutura tecnológica:
 - Hardware
 - Softwares
 - Banco de dados
 - Redes
 - Recursos de telecomunicações etc.

(...)

Razões para terceirizar

- Concentrar no “business”. Ter mais foco em negócios, competências, processos ou serviços que sejam mais específicos ou estratégicos
- Ganhar acesso a tecnologias de primeira linha
- Aumentar o nível de serviço de TI
- Aumentar a qualidade das operações de TI
- Acelerar aprendizagem em determinado assunto ou ferramenta
- Adquirir previsibilidade de gastos em TI
- Minimizar custo fixo com pessoas e outros recursos
- Evitar investimentos elevados de caixa em infraestrutura (TCO)
- Permitir reciclagem dos colaboradores da área
- Melhorar controles dos níveis de serviços
- Compartilhar riscos em competências e/ou processos que não sejam a especialidade da entidade
- Tornar a entidade mais enxuta, flexível e ágil
- Acelerar processos de mudanças

Como fatores críticos de sucesso para uma boa contratação de serviços de terceiros, recomendamos:

- Ter domínio das atividades e responsabilidades que serão terceirizadas
- Desenvolver competências para administrar o contrato e o relacionamento com os terceiros
- Elaborar uma RFP (Request for Proposal – “Requisitos para Proposta”) bem detalhada para facilitar a análise de informações por parte do possível fornecedor e facilitar a negociação.

Este documento deve conter responsabilidades da contratante e contratada, o modelo de gestão, indicadores, metas, transição, formas de pagamento, produtividade e documentação.

- Estabelecer detalhadamente os ANSs (Acordos de Níveis de Serviço)
- Adotar modelo de risco x recompensa, além de incluir cláusulas de escalabilidade, prevendo a diminuição ou acréscimo dos serviços contratados.
- Administrar riscos da terceirização, evitando-se:
 - Negociar e administrar o contrato de forma ineficaz
 - Não definir claramente os ANS(s) (Acordos de Níveis de Serviços)
 - Aumentar custos em razão de contratos mal administrados
 - Perder conhecimento na transferência de recursos para o terceiro

(...)

Boas práticas em BI

- Definir as informações necessárias com as áreas de negócio
- Assegurar que os dados de origem necessários estejam, de alguma forma, disponíveis
- Definir políticas de acesso as informações
- Utilizar ferramentas multiplataformas
- Garantir compatibilidade com diversos sistemas gerenciadores de banco de dados (SGBD's)
- Adotar plataforma amigável (user friendly)
- Utilizar apenas para informações gerenciais e não transacionais
- Realizar processo de carga de dados com tratamento e frequência alinhados as reais necessidades das áreas de negócio
- Implementar o modelo de BI, gradativamente (por ondas), de acordo com a prioridade do negócio
- Realizar uma análise de custo benefício antes da decisão de implementar o modelo de BI”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compete aos órgãos estatutários e respectivas áreas da EFPC propor a adoção de princípios, regras e melhores práticas de gestão e de governança. A área de controle interno cabe auxiliar no exame e avaliação da efetividade dos sistemas de controle das unidades administrativas, operacionais e técnicas da Entidade, bem como ao lado das demais áreas, assegurar observância às normas legais e regulamentares, aos manuais internos e às políticas administrativas aplicáveis à esfera de atuação.

Também incumbe auxiliar na promoção da documentação e confiabilidade das informações visando o fornecimento de subsídios para a tomada de decisões gerenciais, na avaliação dos resultados obtidos e na proposição de melhorias das políticas gerenciais voltadas às unidades internas.

O **sistema de controle interno** serve para assegurar o cumprimento dos objetivos e das responsabilidades da EFPC e visa minimizar situações de risco, compreendendo estruturas, políticas e procedimentos. Importante que as áreas de controle interno tenham uma **Matriz de Riscos e Controles** bem como um plano de acompanhamento das recomendações do Conselho Fiscal e das Auditorias dos entes supervisores e dos patrocinadores.

Cumprido ressaltar que a atividade de Auditoria Interna é complementar à atividade da área de Controles Internos, ambas integrando o sistema de controle da entidade, atuando com foco preventivo e tendo como objetivo o aprimoramento dos processos e do gerenciamento dos riscos. Ao controle interno cabe orientar na estruturação do sistema de controles e gerenciamento de riscos e à auditoria a avaliação sistemática e periódica do funcionamento dos controles estabelecidos.

Os procedimentos de controle necessitam prever mecanismos eficientes de comunicação interna, garantindo o acesso tempestivo a informações relevantes ao desempenho de suas funções.

Os **Guias Previc de Melhores Práticas** são instrumentos fundamentais para orientar as Fundações numa adequada implantação da gestão de riscos.

Um planejamento estratégico com foco na realização de projetos, somado a um plano de ação, são importantes ferramentas de gestão que podem ser medidos por indicadores de gestão e desempenho e respectivas metas.

Um adequado sistema corporativo de gestão previdenciária também contribui para a automatização de procedimentos e consequente eficiência e melhoria contínua dos processos.

Igualmente relevante é o mapeamento de processos e correspondente elaboração de manuais de procedimentos contendo documentação descritiva dos processos e seus responsáveis. O **Guia Previc Melhores Práticas em Fundos de Pensão** assim orienta:

29 A implementação de uma efetiva política de gestão nos fundos de pensão *deve levar em conta aspectos como a institucionalização e a documentação do processo. Manuais e regras, discutidos internamente por todos os envolvidos nos processos e posteriormente aprovados, agregam segurança à gestão, permitindo que as rotinas e as atividades sejam*

executadas não apenas por seu responsável direto, facilitando a verificação e a auditoria. Esse procedimento contribui de forma significativa para a redução dos riscos, principalmente, os operacionais. Esses documentos devem ser implantados imediatamente após a aprovação pelas instâncias competentes e revistos periodicamente. Faz parte do processo de implantação dos manuais a ampla divulgação dos documentos para todos os empregados da entidade e os terceiros contratados, na parte que os afetam, de modo que eles possam compreender as políticas e os procedimentos relativos às suas atividades e responsabilidades.

As Fundações de servidores públicos necessitam alinhar sua gestão à metodologia de **Supervisão Baseada em Riscos - SBR** adotada pela Previc, ou seja, adotar a **Gestão Baseada em Risco** tendo como premissa uma visão sistêmica dos processos e o tratamento prioritário dos eventos com a maior combinação de probabilidade de ocorrência e gravidade.

A avaliação de riscos precisa ter uma orientação nos níveis estratégico (diretriz administrativa), tático (plano de ação, regulamentos/manuais/sistemas), e operacional (processos e atividades), bem como é desejável criar uma cultura de controles internos em todos os planos hierárquicos.

A melhoria dos processos de controle interno, gestão de riscos e governança são graduais e complexos, envolvendo a cultura das Fundações e a adoção de procedimentos que vão se consolidando pouco a pouco. A solidificação desses processos possibilita melhor alcançar o objetivo das EFPC que é o de administrar bem os recursos para assegurar o benefício contratado ao longo do tempo.

Espera-se que esses apontamentos auxiliem na reflexão sobre um modelo próprio de gestão de riscos e controles para os **Fundos de Pensão dos Servidores Públicos**, visando diminuir as vulnerabilidades e os riscos a que estão expostos. Transparência e informação relacionadas à gestão devem ser entendidas como formas de assegurar o direito das partes, especialmente sobre o desempenho dos planos de benefícios previdenciários.

Referências Bibliográficas

1. ABNT NBR ISO IEC 31.010 - Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos.
2. ABRAPP. Associação Brasileira dos Fundos de Pensão - Manual de Controles Internos. Março 2014.
3. BALERA, Wagner. Curso de direito previdenciário. São Paulo: LTR, 2002.
4. COSTA, Eliane Romeiro. Sistemas previdenciários estrangeiros: análise das reformas estruturais de previdência complementar. <http://www.ambito-juridico.com.br/>.
5. PENA, Ricardo; GALAZI, Geraldo. Avaliação de Riscos – Manual de Boas Práticas. São Paulo, Abrapp/ICSS/Sindapp, 2008, p. 157-173. Artigo “A supervisão baseada em riscos na previdência complementar no Brasil: estágio atual e perspectivas.
6. PENA, Ricardo. Revista de Direito Previdenciário (doutrina, legislação e jurisprudência), Ano 1, nº 0, 2010, Conceito Editorial, Florianópolis/SC). Previc, pelo fortalecimento da previdência complementar.
7. PINHEIRO, Ricardo Pena. Funpresp: uma perspectiva nova para a previdência complementar. Revista de Previdência/UERJ nº 11. Rio de Janeiro: Gramma.
8. _____. Funpresp: alicerce para o futuro da previdência complementar. Coletânea de Texto do 35º Congresso Brasileiro de Fundos de Pensão da Abrapp 2014.
9. _____. Funpresp: construir as bases para uma previdência forte. Revista Previdência Complementar da SPPC/MPS - Previdência Complementar dos Servidores Públicos: uma decisão inadiável. Brasília-DF, Ano II, nº 2, 2014.
10. PULINO, Daniel. Previdência Complementar – Natureza jurídico-constitucional e seu desenvolvimento pelas Entidades Fechadas. Ed. Conceito. 2011.
11. RANGEL, L. A. A criação da previdência complementar dos servidores públicos e a instituição de um teto para os valores dos benefícios: Implicações na distribuição de renda e na taxa de reposição das aposentadorias. Tese de Doutorado, 2013.

12. RODRIGUES, Flávio Martins. Previdência complementar: Conceitos e elementos jurídicos fundamentais. Revista de Previdência n° 3. Gramma Livraria e Editora, 2005.
13. _____. A Governança dos Fundos de Pensão: os Princípios e as Regras Incidentes. Revista de Previdência n° 5. Gramma Livraria e Editora, 2006.
14. _____. A Previdência Complementar Fechada: alguns elementos estruturadores, a contratualidade de suas relações, a independência patrimonial dos planos de benefícios e a competência governamental para a sua fiscalização. Outubro 2006.
15. TATTAM, David. Um breve guia ao Risco Operacional — Editora Sicurezza – São Paulo 2013.

Sítios da Internet

1. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Estudo “Report to The Nations 2014”. <http://www.acfe.com/rtnn-summary.aspx>
2. AON Consultoria e seguradora. Pesquisa Global Survey. <http://www.aon.com/2015GlobalRisk/>
3. Bocater Advogados. <http://www.bocater.com.br/>.
4. Federal Employees Retirement System (FERS) - <https://www.opm.gov/retirement-services/fers-information/>
5. Gama Consultoria Atuarial. http://gama-ca.com.br/wp-content/uploads/2015/04/ESTUDO-DE-RECOMENDABILIDADE-DA-PREVIDENCIA-COMPLEMENTAR-DO-SERVIDOR-PUBLICO-SUMARIO-EXECUTIVO_VF.pdf.
6. International Organization of Pension Supervisors (IOPS) - <http://www.iopsweb.org/>
7. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org>
8. Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC). Guias Melhores práticas em fundos de pensão. <http://www.previdencia.gov.br/previc.php>.