

**ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO**

**OPÇÕES DE GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA UM  
FUNDO DE PENSÃO: UM CASO DE ENSINO**

## Resumo

Este é um caso inspirado em fatos que envolveram os dirigentes dos principais fundos de pensão no Brasil. A operação *Greenfield* da Polícia Federal e a CPI dos Fundos de Pensão, realizadas entre 2015 e 2016, chamaram a atenção dos participantes dos planos para gestão de risco e governança dessas organizações, cujos dirigentes foram acusados de realizar investimentos irregulares, motivados por interesses externos aos interesses sociais. Os dados foram coletados tendo por base os relatórios do inquérito e das notícias amplamente divulgadas pela imprensa. No contexto destes documentos, não foi possível extrair com exatidão se os gestores dos fundos foram vítimas de uma conjuntura econômica desfavorável, que exigia uma melhor gestão de riscos, ou se cometeram falhas de natureza grave, ferindo princípios e regras. Desse modo, a partir da ideia de criação de um novo fundo de pensão, denominado Prosperidade Duradoura, os alunos de administração e disciplinas correlacionadas são desafiados a decidir sobre políticas e estratégias de governança corporativa e gestão de riscos capazes de estabelecer um controle eficaz na proteção ao patrimônio do fundo.

Palavras-chave: Fundos de Pensão; Gestão de Riscos; Governança Corporativa.

## Abstract

This is a case inspired by facts that involved the leaders of the main pension funds in Brazil. The Greenfield operation of the Federal Police and the CPI of the Pension Funds, carried out between 2015 and 2016, drew the attention of the participants of the plans for risk management and governance of these organizations, whose leaders were accused of making irregular investments, motivated by interests external to social interests. The data were collected based on the reports of the inquiry and the news widely disseminated by the press. In the context of these documents, it was not possible to extract with certainty whether the fund managers were victims of an unfavorable economic conjuncture, which required better risk management, or if they committed serious failures, violating principles and rules. In this way, from the idea of creating a new pension fund, called Durable Prosperity, students of the management discipline and other related disciplines are challenged to decide on policies and risk governance strategies capable of establishing an effective control in the protection of the fund's assets.

Keywords: Pension Funds; Risk Management; Corporate Governance.

## 1. Introdução

Os fundos de pensão desempenham um papel importante para a seguridade social de uma parcela dos empregados brasileiros, oferecendo-lhes um futuro financeiramente digno com renda complementar a do INSS e próxima daquela que era recebida durante o período laboral. Devido a sua importância para o sistema previdenciário no Brasil, este caso de ensino penetra na identificação de estratégias de gestão de riscos e governança corporativa para criação de um novo fundo de pensão estatal fictício, inspirado em caso real, na intencionalidade de mitigar fragilidades apontadas pelos agentes reguladores, de fiscalização e controle da administração destas instituições.

Na última década, a operação *Greenfield* da Polícia Federal e a CPI dos Fundos de Pensão chamaram a atenção dos beneficiários para a gestão dessas organizações, cujos dirigentes foram acusados de realizar investimentos irregulares em prejuízo aos interesses sociais, conforme divulgado amplamente pela imprensa. A partir destas informações e de relatórios de conhecimento público, são explorados exemplos concretos e emblemáticos de irregularidades das principais entidades envolvidas, os problemas e as respectivas implicações para os participantes do sistema, para servir de base a construção de fundamentos e estratégias de gestão de risco e governança corporativa no intuito de evitar danos ao patrimônio dos fundos e dos seus assistidos.

As apurações da Polícia Federal resultantes da operação *Greenfield*, por exemplo, apontaram irregulares praticadas por gestores dos fundos de pensão que motivaram denúncias por parte do Ministério Público Federal. Estas denúncias sugerem que riscos foram ignorados, regulamentos descumpridos, além de inexistência ou falhas nos estudos de viabilidade técnica/financeira.

**Figura 1:** notícia sobre a operação da PF que apura irregularidades em fundos de pensão



Hoje, sabe-se que muitas destas imputações não prosperaram ou não foram aceitas no decorrer no processo judicial. Além disso, há quem considere que houve *déficits* motivados por fatores conjunturais da economia e que caracterizá-los como “rombos” criminaliza e demoniza a gestão dos fundos, seja pelo desconhecimento do funcionamento destas instituições ou por razões políticas usadas para intimidar opositores em desfavor de representantes da classe operária e a favor de interesses de agentes de mercado. Esta perspectiva foi realçada pelo Marcel Barros, que exerceu o cargo de diretor do maior fundo de pensão do Brasil, numa entrevista publicada na Rede Brasil Atual.

**Figura 2:** entrevista que contesta a tese de desfalque nos fundos de pensão

Q

**RBA**  
Rede Brasil Atual

RADIO BRASIL ATUAL POLÍTICA SAÚDE E CIÊNCIA CIDADANIA AMBIENTE ECONOMIA TRABALHO EDUCAÇÃO CULTURA MUNDO BLOGS REVISTAS

---

**BLOG NA REDE**

**GOLPE OU MÁ FÉ?**

**'Rombo' nos fundos de pensão: uma história que só existe no Brasil**

Brasil inventa rombo nos fundos de pensão e mais uma vez se dobra ao mercado financeiro, que tenta alijar os trabalhadores da gestão de seus recursos

**Fonte: Lima (2021)**

**LEIA TAMBÉM**



**DESENVOLVIMENTO EM FOCO**

Nesta polêmica, torna-se menos importante saber com quem está a razão, devendo-se, em vez disso, concentrar-se em encontrar caminhos que possam unir os dois lados na tarefa de mitigar riscos potenciais. Obviamente que no aprofundamento de análise dos principais casos, como descritos na operação *Greenfield* e na CPI dos fundos de pensão, há plausibilidade em questionar ambas as perspectivas sobre os eventos que impulsionaram as denúncias. Desse modo, aconselhável descobrir novas possibilidades de eficácia dos mecanismos de governança corporativa e fiscalização existentes, bem como necessário se faz aprimorar os regulamentos e práticas de gestão de riscos nos fundos de pensão das empresas estatais.

Sendo assim, o propósito deste caso de ensino é levantar medidas que podem ser adotadas pelos dirigentes, agência reguladora e órgãos de fiscalização para aprimorar a gestão de riscos e garantir a integridade dos fundos de pensão e a sua sustentabilidade financeira, blindando-os de interferências externas. A ideia é identificar ferramentas de trabalho que auxiliem os gestores dos fundos de pensão a evitar danos para a carreira, enquanto promotores de atos de gestão que não impliquem em irregularidades administrativas e criminais. Em consequência, sinalizar para os gestores de fundos e reguladores do sistema sobre possíveis melhorias no acompanhamento dos atos de gestão, a fim de que estes não configurem ilícito civil ou criminal.

Neste caso, procura-se instrumentos e estratégias de gestão essenciais para restauração da confiança dos participantes dos fundos de pensão no Brasil e para tornar mais seguro o exercício da função dos seus dirigentes. Algo relevante para o bom desempenho das funções e tomada de decisões gerenciais, uma vez que nos fundos estatais existe, em regra, uma participação paritária de dirigentes, parte eleitos pelos associados (participantes) e parte indicados pelo governo (patrocinador). Sendo que o exercício da função vem representando riscos para estes gestores, algo que favorece o deslocamento de bons profissionais para o mercado financeiro, muito devido a vulnerabilidade na governança e do desvirtuamento dos conceitos e fundamentos de risco característicos das opções de investimentos financeiros.

É notório que os fundos de pensão são organizações importantes por desempenharem um papel fundamental na economia e na proteção financeira dos empregados no período pós-laboral. Eles ajudam a garantir que os trabalhadores tenham a renda de que precisam na aposentadoria. Como tal, é importante que os fundos de pensão sejam bem administrados e que atuem de forma ética e responsável. Os temas apresentados a seguir são alguns dos mais importantes que os alunos de graduação e pós-graduação nas áreas de administração e disciplinas

correlacionadas devem conhecer para entender como a gestão de riscos e a governança funcionam nos fundos de pensão:

- Governança e transparência;
- Gestão de risco e rentabilidade;
- Monitoramento e auditoria preventiva;
- Ética e responsabilidade;
- Análise SWOT.

### **1.1 Governança corporativa**

Segundo Vieira (2004), a governança corporativa é um sistema de regras e processos que governam o relacionamento entre os acionistas, gestores, os conselhos de administração e fiscal, além de todo o grupo de pessoas que têm interesse nas empresas. O autor retrata a evolução histórica do conceito de governança no Brasil e discute os seus impactos no mercado de capitais brasileiro, que começou a se desenvolver na década de 1990, em razão da necessidade de aumentar a confiança dos investidores estrangeiros.

No contexto, Vieira (2004) aborda a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como importante marco na evolução da governança corporativa no Brasil. Justifica ainda que a governança corporativa tem contribuído para aumentar a transparência e a eficiência do mercado de capitais, bem como tem sido capaz de reduzir o custo de capital para as empresas, uma vez que melhora a gestão, aumenta a produtividade e reduz o risco de fraudes e corrupção.

No conjunto das práticas de governança corporativa, de acordo com Vieira (2004) podemos destacar alguns pontos da prática de governança corporativa:

- transparência e da divulgação de informações pelas empresas;
- envolvimento dos acionistas na gestão das empresas;
- integridade entre intenção e prática em responsabilidade social corporativa;
- uso de tecnologia para melhorar os mecanismos de controle;
- diversificação de investimentos;
- análise atuarial atualizada.

Interessante notar que a governança corporativa também é adotada pelos fundos de pensão, cujo arcabouço é disciplinado pelo agente regulador. Entretanto, os mecanismos até então construídos não foram suficientes para conter os problemas aqui relatados neste trabalho. Há de se supor, em tese, que algo mais precisa ser feito na perspectiva de gestão de riscos.

### **1.2 Gestão de riscos**

Guiotti (2020) realça a importância da gestão de riscos em Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), também conhecidas como Fundos de Pensão, destacando sua essencialidade para garantir a segurança e a solvência destas organizações, bem como para proteger os interesses dos participantes. Desse modo, discute sobre as principais teorias de risco aplicáveis a estas entidades, que incluem a Teoria do Valor em Risco, a Teoria do Portifólio e a Teoria da Análise de Riscos.

As práticas das teorias de risco abrangem a identificação, avaliação, monitoramento e mitigação dos riscos. Este fluxo contribui para que as EFPCs melhorem a sua eficiência financeira e reduzam seus custos. Também, por este panorama de controle de risco, pode-se concluir que se trata de uma atividade complexa e dinâmica, pois os fundos de pensão devem constantemente adaptar as

suas estratégias de gestão de acordo com as mudanças de mercado e na legislação pertinente.

Portanto, a gestão de riscos em fundos de pensão é uma prática essencial para proteger os interesses dos participantes e garantir a estabilidade financeira dessas entidades ao longo do tempo. A abordagem necessita ser abrangente, contemplando riscos financeiros, atuariais, operacionais e regulatórios. Além disso, é crucial que essa abordagem seja conduzida de maneira contínua e transparente.

## 2. Narrativa

A empresa estatal Prosperidade S/A foi criada em 2010 pelo governo brasileiro resultante de um esforço para consolidar o controle sobre a indústria petrolífera do Brasil. Uma história que remonta a grandes descobertas de reservas em parte expressiva da costa brasileira, num momento em que o país dependia muito das companhias estrangeiras para suprir suas reservas energéticas. Desde então, ao passo em que a empresa tem desempenhado um papel fundamental na missão de explorar, produzir, refinar e distribuir petróleo e seus derivados, também se ver envolvida em escândalos de fraude, corrupção e ingerência política que afetaram profundamente as suas finanças e a sua reputação.

Na sua trajetória, a companhia Prosperidade S/A tornou-se conhecida pelo seu corpo técnico altamente capacitado e por ser uma empresa tecnologicamente moderna. No cenário mundial, destaca-se por ser referência em tecnologia de inovação. Adquiriu selo de práticas sustentáveis ao garantir a produção de combustíveis mais limpos e menos poluente com tecnologia de baixo teor de enxofre, investindo também em outros segmentos de energias renováveis e de captura e armazenamento de carbono. Mas, todo esse capital humano, que conta com 80 mil funcionários, vem sendo ameaçado pelas empresas concorrentes que estão oferecendo benefícios aos empregados da Prosperidade S/A, inclusive para a fase pós-emprego, a fim de incentivar a relocação profissional de trabalhadores com alto grau de especialização em um cenário de escassez de mão-de-obra qualificada.

Nesta conjuntura, um Diretor de Recursos Humanos recentemente contratado, Sr. Justo Clarisperto, propôs uma revisão do plano de carreira, remuneração e benefícios, como alternativa para reter os talentos que estavam sendo transferidos para companhias concorrentes, a fim de evitar uma crise de sustentabilidade capaz de comprometer a continuidade dos negócios da empresa. Entretanto, ele se confronta com a presença de um sindicato da categoria, que está altamente estruturado e pronto para se envolver nas propostas de resolução. Isso ocorre devido ao receio dos possíveis riscos que poderiam surgir, como ilustrado por experiências já enfrentadas anteriormente. Neste cenário desafiador e de interesses muitas das vezes antagônicos entre patrão e empregados, o diretor discute com o seu assessor sobre como conduzir as negociações junto ao Sindicato.

Diretor (Sr. Justo Clarisperto): Meu caro assessor, estive pensando seriamente nos problemas que enfrentamos cada vez que um de nossos talentos é "roubado" por um de nossos concorrentes.

Assessor: É verdade, Sr. Justo Clarisperto, a concorrência por talentos realmente tem sido um desafio para nós. No entanto, acredito que a sua proposta para revisão do plano de carreira será muito bem-vinda. A ideia de criar um Fundo de Pensão para os nossos colaboradores certamente irá agregar valor à nossa oferta e pode ser a cereja do bolo que precisamos para manter nossos talentos conosco.

Diretor: Concordo com você. Um Fundo de Pensão não apenas demonstra nosso compromisso com o bem-estar futuro dos nossos funcionários, mas também pode servir como um diferencial importante na hora de atrair e reter talentos. No entanto, o desafio real será convencer o pessoal do sindicato sobre os benefícios dessa proposta.

Assessor: Sim, é verdade. O sindicato pode ter preocupações legítimas sobre como o Fundo de Pensão será administrado e se realmente trará vantagens tangíveis para os trabalhadores. Precisamos ser capazes de apresentar um argumento sólido, com números e exemplos concretos, para mostrar que essa é uma proposta vantajosa para todos os envolvidos.

Diretor: Absolutamente. Vamos garantir que tenhamos todos os dados e informações necessários para respaldar nossos pontos durante a reunião. Além disso, será importante demonstrar que estamos dispostos a ouvir as preocupações do sindicato e ajustar a proposta conforme necessário. Estamos todos no mesmo barco, afinal, e o sucesso do nosso plano depende da cooperação de ambas as partes.

Assessor: Com certeza, Sr. Justo Clarisperto. Hoje é o nosso grande dia, quando finalmente iremos para a mesa de negociações. Estou otimista de que seremos capazes de apresentar nossos argumentos de forma convincente e conquistar o apoio do sindicato para essa importante iniciativa.

Diretor: Concordo plenamente. Vamos mostrar que estamos comprometidos com o crescimento de nossa empresa, com o bem-estar de nossos colaboradores e com a construção de relações sólidas com todas as partes interessadas. Estou confiante de que, com a estratégia certa e uma comunicação clara, sairemos dessa reunião com a vitória que buscamos.

Assessor: Com determinação e uma abordagem sólida, não vejo motivo para não alcançarmos nossos objetivos. Vamos dar o nosso melhor para conquistar o apoio necessário. Estou confiante de que nossos esforços valerão a pena.

Diretor: Muito bem, meu caro assessor. Vamos lá e mostremos a todos por que somos uma equipe de sucesso. Juntos, podemos enfrentar esse desafio e garantir um futuro brilhante para nossa empresa e nossos funcionários.

Desse modo, fruto dos entendimentos com o sindicato da categoria surge a proposta de criação do Fundo de Pensão Prosperidade Duradoura, liderada pelo Diretor Justo Clarisperto, apoiada pelo assessor e sindicato e tendo ainda a participação de 3 profissionais executivos, visionários e com vasta experiência, em finanças e em gestão de investimentos. Então, eles decidiram propor ao Conselho Deliberativo da empresa a criação de um fundo de pensão, também conhecido como entidade fechada de previdência complementar. A ambiciosa iniciativa destina-se a proporcionar benefícios aos empregados e a atrair e reter talentos, incentivados pela garantia de pagamento de salários na aposentadoria próximos aqueles auferidos na fase laboral.

Todavia, conscientes dos desafios enfrentados pelos fundos de pensão em todo o país, especialmente aqueles vinculados a patrocinadores estatais, que vivenciaram na década passada um ciclo de crises evidenciadas por indícios de ingerência política e escândalos com dirigentes alvos de denúncias referentes a gestão temerária e fraudes, o grupo liderado pelo diretor, ainda enfrenta a exigência do sindicato que reivindicam a participação dos representantes dos trabalhadores na administração do fundo.

Assim, nessa perspectiva de responsabilidade financeira e de inclusão de empregados na governança, o grupo tem a missão de criar um fundo de pensão inovador para se tornar referência na quebra do ciclo de crises e escândalos que

assolaram o setor. Com uma visão clara de políticas de investimentos e compromisso com a transparência e governança, eles acreditam ser possível construir um modelo ideal de gestão, espelho para o sistema de previdência complementar.

Após longas discussões com os membros do Conselho Deliberativo da empresa Prosperidade S/A e análises minuciosas, o Diretor decidiu constituir um grupo de trabalho para planejar ações e políticas de governança, ética, transparência, gestão de risco e de investimentos. Tudo isso, visando garantir a segurança dos ativos dos participantes, obter retornos sólidos e sustentáveis e, acima de tudo, agir com transparência e integridade em todas as decisões, a fim de minimizar práticas responsáveis pela crise do setor. Finalmente, o Diretor começa a reunião mostrando e falando aos participantes sobre um histórico daquilo que vem ocorrendo nos fundos de pensão, como principais problemas apontados pela CPI dos fundos de investimento e operação *greenfield* da Polícia Federal:

- ✓ Baixo rendimento dos investimentos;
- ✓ Avaliação imprópria dos ativos e dos riscos;
- ✓ Não confirmação de premissas atuariais;
- ✓ Direcionamentos de negócios fraudulentos;
- ✓ Troca de títulos públicos brasileiros por de outros países em desenvolvimento;
- ✓ Aquisição de cotas de empresas na iminência falimentar;
- ✓ Compromissos não honrados de repasses financeiros da patrocinadora;
- ✓ Aplicação de tábuas biométricas inadequadas ao perfil da carteira de participantes;
- ✓ Sobreposição e conflito de interesses com gestores terceirizados;
- ✓ Pagamentos de taxa de administração em cascata;
- ✓ Indicativos de ingerência política;
- ✓ Seleção inadequada de agências de rating;
- ✓ Remuneração de pessoas para intermediar aportes de fundos de pensão em investimentos no mercado financeiro;
- ✓ Inexistência de documentos que demonstrem quem endereçou os investimentos aos planos;
- ✓ Não realização de *due diligence* para subsidiar a aquisição de investimento;
- ✓ Fragilidades em laudos de avaliação de ativos;
- ✓ Simulação de contratos de consultoria para pagamento com destinação incerta;
- ✓ Venda de imóveis por valor abaixo de mercado;
- ✓ Falta de controle e fiscalização do trabalho de gestores dos fundos de investimento;
- ✓ Prática de atos com aparência de legalidade.

Em seguida, o Sr. Justo Clarisberto pediu a equipe para analisar cuidadosamente os erros e problemas enfrentados pelos principais fundos de pensão estatal no Brasil, tendo como propósito a construção de estratégias que incorporem melhores práticas para que os dirigentes não se fragilizem ou caiam em armadilhas colocadas por terceiros interessados na destinação e no patrimônio do fundo, pondo em risco as economias de trabalhadores da ativa e aposentados. Para tanto, sugeriu um desafio: criar regras para o fundo de pensão Prosperidade Duradoura, contendo políticas e diretrizes favoráveis aos fins a que um plano previdenciário se destina, sem expor os dirigentes a criminalização por atos discricionários administrativos?

### 3. Referências



GOMES, P. H. G1 Política. **Globo. com**, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/01/09/operacao-greenfield-denuncia-29-ex-gestores-de-fundos-de-pensao-por-gestao-temeraria.ghtml>>. Acesso em: 3 Ago 2023.

GUIOTTI, I. X. P.; COSTA, A. D. J. B.; BOTELHO, D.. Gestão de Riscos em Entidades Fechadas de Previdência Complementar no Brasil: Legislações, Teorias e Práticas de Mercado. **Revista Ciências Administrativas**, 2020. Disponível em: <<https://ojs.unifor.br/rca/article/download/e9107/pdf/41794>>.

LIMA, H. Blog na Rede. **RBA Rede Brasil Atual**, 2021. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/blogs/blog-na-rede/rombo-nos-fundos-de-pensao-uma-historia-que-so-existe-no-brasil/>>. Acesso em: 3 Ago 2023.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. Governança Corporativa: Uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capital brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, Dez 2004. 103-122. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8177/2/RB%2022%20Governan%C3%A7a%20Corporativa\\_U](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8177/2/RB%2022%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_U)>.

## 1. NOTAS DE ENSINO:

Estas notas de ensino sugerem que os professores usem o caso com os seus alunos do curso de administração e disciplinas correlatas, em matérias específicas relacionadas com governança corporativa e gestão de riscos. O caso também pode ajudar os alunos a desenvolver suas habilidades de comunicação, análise de problemas e de tomada de decisão.

### 1.1 Propósitos do ensino:

O caso de ensino mergulhará os alunos no desafio de criar um fundo de pensão inovador e sólido. Os alunos aprenderão sobre o processo de identificação e análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças de uma organização, conhecida como SWOT, e aplicarão seus conhecimentos em gestão de risco e governança corporativa a uma situação do mundo real e a desenvolverem suas capacidades de pensamento crítico e resolução de problemas.

### 1.2 As fontes e os métodos de coleta de dados:

Os dados foram coletados de uma variedade de fontes, incluindo:

- Relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) dos Fundos de Pensão
- Relatório da Operação *Greenfield* da Polícia Federal
- Matérias de reportagens na web

Os dados destes documentos, analisados qualitativamente, contribuem para identificar as causas dos problemas nos fundos de pensão e para justificar a existência de polêmicas sobre perspectivas diferentes de uma mesma questão, do ponto de vista da gestão, risco e governança. Os resultados qualitativos da análise serviram de base para construção de um caso hipotético. O caso descreve os problemas nos fundos de pensão, os fatores que evidenciaram esses problemas e as considerações sobre algumas práticas e fragilidades neste tipo de organização. Além disso, os dados permitiram estabelecer uma conexão das falhas com as políticas de investimento,

estratégias organizacionais, controles e auditorias, além dos aspectos de conflitos de interesses entre governo, patrocinadores e patrocinados.

### **1.3 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina:**

O caso evidencia a importância da construção de premissas sólidas para o bom funcionamento de uma entidade fechada de previdência privada, conhecida como fundo de pensão. Além disso, permite ao professor de administração, notadamente nas disciplinas relacionadas com gestão de riscos e governança, trabalhar as aplicações de ferramentas, conceitos e teorias que auxiliam na sustentabilidade financeira de um fundo de pensão. O caso pode ser usado para explorar tópicos como:

- Análise ambiental de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT);
- Gestão estratégica;
- Conflito de Interesses;
- Teorias de risco e retorno;
- Ética e governança.

Em síntese, tem-se uma ferramenta para introduzir os alunos no desafio de aplicar conceitos aprendidos nas disciplinas e a desenvolver a capacidade de análise e decisão sobre os pilares de sustentabilidade financeira de um fundo de pensão. Os alunos podem ser solicitados a analisar os problemas enfrentados pelos fundos de pensão e a propor soluções para esses problemas, com a missão de contemplar os interesses de governo, patrocinador e participantes.

### **1.4 Questões a serem propostas aos alunos:**

- Resuma quais são os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades a partir do ambiente descrito no caso de ensino;
- Sugira e justifique quais as políticas de investimento que podem ser propostas para aplicação dos recursos de um fundo previdenciário;
- Descreva políticas do processo decisório que ajudem a resolver eventuais conflitos de interesse entre os agentes de um fundo de pensão: governo, patrocinador e participantes;
- Exponha sobre as linhas de defesa e o gerenciamento de riscos em um fundo de pensão.

### **1.5 Sugestão de plano de aula para o caso:**

#### **1.5.1 Objetivos:**

Ao final desta aula, os alunos serão capazes de:

- Identificar os principais desafios e oportunidades na gestão de fundos de pensão;
- Analisar as políticas de gestão de riscos e governança corporativa de um fundo de pensão;
- Desenvolver recomendações para melhorar a gestão de riscos e governança corporativa de um fundo de pensão.

#### **1.5.2 Materiais:**

- O caso de ensino sobre fundos de pensão;

- Folhas de trabalho para os alunos com as respectivas questões;
- Observação: Este material deve ser entregue na aula anterior, cujas respostas deverão ser entregues na aula seguinte.

### **1.5.3 Procedimentos:**

1. Comece a aula resumindo o caso de ensino aos alunos. Explique aos discentes que o caso é sobre a criação do Fundo de Pensão Prosperidade Duradoura, mediante uma proposta inovadora que identifica os desafios e cria políticas e estratégicas capazes de enfrentá-los (15 minutos);
2. Divida os alunos em grupos de quatro ou cinco. Dê a cada grupo uma folha de trabalho para resumir as respostas dos participantes do grupo;
3. Após 30 minutos, peça aos grupos para compartilhar suas respostas com a classe. Acrescente 15 minutos para que os alunos tenham a oportunidade de fazer perguntas uns aos outros sobre algo que não ficou claro nas respostas;
4. Depois que todos os grupos tiverem compartilhado suas respostas, conduza uma discussão geral sobre o caso, em 30 minutos, sobre os pontos mais relevantes das apresentações, na linha dos conceitos e das teorias em estudo;
5. Após a discussão geral, solicite aos alunos a elaboração de um manifesto resumindo as principais políticas de gestão de riscos e governança para serem aproveitadas pelo fundo Prosperidade Duradoura (30 minutos).

### **1.5.4 Avaliação:**

Os alunos serão avaliados com base em sua participação na discussão geral e nas recomendações que eles desenvolverem. Os alunos receberão uma nota de A, B, C ou D, por grau de participação e assertividade. A referência da melhor nota será atribuída aos alunos que participarem ativamente da discussão, respeitando as opiniões dos outros e entregando as respostas pedidas, baseadas em conceitos e teorias relacionadas com a atividade.

### **1.5.5 Modificações:**

Este plano de aula pode ser modificado para atender às necessidades específicas dos alunos. Por exemplo, os alunos podem ser divididos em grupos maiores ou menores. Os alunos também podem ser solicitados a escrever um ensaio ou preparar uma apresentação sobre o caso de ensino.

### **1.5.6 Apoio à discussão dos tópicos:**

- ✓ Governança e transparência

Os fundos de pensão são organizações complexas que gerenciam recursos de longo prazo para seus participantes. Como tal, é importante que eles tenham uma estrutura que garanta a transparência e a prestação de contas. Em regra, a estrutura de governança de um fundo de pensão inclui um conselho de administração, um conselho fiscal e alguns comitês técnicos, a exemplo do comitê de investimentos e do comitê de auditoria.

É importante que os fundos de pensão sejam transparentes em suas atividades. Isso significa que eles devem divulgar informações sobre sua estrutura de

governança, seus investimentos e seu desempenho financeiro. Os fundos de pensão também devem permitir que os seus associados participem por meio dos seus representantes do processo de tomada de decisão.

✓ Gestão de Risco e Rentabilidade

Os fundos de pensão devem gerenciar de forma eficaz os riscos a que estão expostos. Isso inclui riscos de mercado, riscos de crédito e riscos operacionais. Além do que, devem buscar maximizar a rentabilidade de seus investimentos. Para gerenciar de forma eficaz os riscos, os fundos de pensão devem ter uma equipe de profissionais qualificados. Eles também devem ter um plano de gestão de riscos que seja adaptado às suas necessidades específicas.

Para maximizar a rentabilidade de seus investimentos, os fundos de pensão devem adotar uma abordagem de investimento diversificada. Eles também devem investir em ativos que sejam adequados ao seu perfil de risco.

✓ Monitoramento e auditoria preventiva

Os fundos de pensão devem monitorar de forma contínua seus investimentos e sua estrutura de governança. Isso ajudará a identificar e mitigar quaisquer riscos potenciais. Os fundos de pensão também devem realizar auditorias regulares de suas contas. Essas auditorias ajudarão a garantir que as contas do fundo estejam corretas e que os recursos dos participantes estejam sendo gerenciados de forma adequada.

✓ Ética e responsabilidade

Os fundos de pensão devem agir de forma ética e responsável. Isso significa que eles devem cumprir todas as leis e regulamentos aplicáveis. Eles também devem evitar qualquer conflito de interesse, assim como devem ser responsáveis com os recursos dos participantes. Isso significa que eles devem investir esses recursos com cuidado e de forma a maximizar o retorno para os participantes.

✓ Análise SWOT

Os fundos de pensão devem realizar uma análise SWOT de forma regular. Isso ajudará a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o fundo enfrenta. A análise SWOT pode ser usada para desenvolver um plano de ação que ajude o fundo a superar seus desafios e aproveitar as oportunidades que estão disponíveis.

## 2. Bibliografia Sugerida:

AMARAL, H. F. et al. Fundos de pensão como formadores de poupança interna: uma alternativa para o financiamento da atividade econômica. **Revista de Administração Contemporânea**, Abr/Jun 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-6552004000200008>>.

ARRUDA, C. L.; MENCHINI, F.; RUSSO, P. T. Percepção sobre os fatores do gerenciamento de riscos corporativos que influenciam o planejamento estratégico. **EMPRAD - Encontro de Programas de Pós-graduação Profissionais em**

- Administração FEA/USP**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://sistema.emprad.org.br/2017/arquivos/39.pdf>>.
- COSTA, M. C. F. D.; SOUZA, B. S. S. D. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis SC, jan/jun 2012. 57-74. Disponível em: <DOI:10.18815/navus.v2i1.62>.
- DIAS, E. R.; CAXILE, T. D.; LIMA, S. M. Compliance e os fundos de pensão: Melhores práticas e segurança jurídica. **Revista Chilena De Derecho Del Trabajo Y De La Seguridad Social**, 2021. 141-162. Disponível em: <<https://doi.org/10.5354/0719-7551.2021.57254>>.
- FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, 13, n. 2, Julho 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.17921/2448-2129.2012v13n2p%25p>>. Acesso em: 31 agosto 2022.
- KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando: Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração contemporânea**, jan/fev 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>>.
- PONSUVO, F. R.; KAYO, E. K.; BARROS, L. A. B. D. C. O ativismo em fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. **Revista Contabilidade e Finanças**, Dez 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1519-70772007000400006>>.