

E-book

# A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA E REPUTAÇÃO ILIBADA NA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

SINDAPP

# Sumário

**4** Conflito de Interesses e Ética

**9** Dever Fiduciário e Conflito de interesses na Governança das EFPC

**12** A Ética Construindo Relações de Longo Prazo

**16** Ética, decisões e  $\Delta T$ .



# Conflito de Interesses e Ética

Aparecida Ribeiro Garcia Pagliarini  
Coordenadora da Comissão de Ética do Sindapp

Quem me conhece sabe que me alimento de dúvidas. Muito mais de dúvidas do que de certezas. Sendo assim, logo de início me deparei com uma: o título deve ser “Ética e Conflito de Interesses” ou “Conflito de Interesses e Ética”? E logo vem a segunda: o ambiente e a cultura de cada ambiente favorecem um – conflito – e outra – ética? E vem outra e mais outras. Inumeráveis dúvidas sobre o tema, provavelmente resultantes de incontáveis situações de conflito de interesses que se me apresentam no dia-a-dia. Mas, com tudo isso – e apesar disso – preciso começar o meu escrito e vou fazê-lo pelo conflito de interesses.

Quem me conhece sabe, também, que minha maior atenção tem se voltado para o Conselho Deliberativo das entidades fechadas de previdência privada. Refiro-me ao desempenho do órgão coletivo e ao desempenho dos seus membros, individualmente. Isso porque considero o Conselho Deliberativo o órgão mais importante da administração das entidades, uma vez que define – e deve definir – os rumos e as diretrizes fundamentais das matérias de maior importância para o negócio previdência privada e que estão intrinsecamente atreladas ao papel da entidade de investidor institucional, de um lado, e, de outro lado, como operadora de planos de benefícios de natureza previdenciária complementar.

Assim, compete ao Conselho Deliberativo orientar o ambiente da entidade e desenvolver a cultura desse ambiente orientando-se e orientando as melhores práticas de governança corporativa,

nas duas funções acima indicadas: de investidor institucional como meio e de operadora de planos de previdência privada como fim.

Com esse conteúdo tão extenso, o Conselho Deliberativo se depara com matérias diversas e complexas: finanças, investimentos, produtos, serviços, contabilidade, atuária, controles, riscos, auditoria interna e externa, normativos, contratos, fiscalizações internas e externas, TI, acompanhamento e avaliação da diretoria, relacionamento com patrocinadores, instituidores, participantes e assistidos, enfim matérias que requerem atenção constante para a tomada das melhores decisões.

Estou dizendo, então, que os conselheiros precisam ter atuação profissional e dispor de tempo e, como profissionais, precisam de qualificação, certificação e habilitação para que expressem nas suas decisões os deveres de natureza fiduciária: diligência, lealdade, transparência, boa-fé e, principalmente, observância de conduta ética.

Cuidando para que esses princípios norteiem a tomada de decisões – diligência, lealdade, transparência, boa-fé e conduta ética – estarão, Conselho e conselheiros, evitando conflitos de interesses, porque suas ações estarão voltadas para os fins da entidade fechada de previdência privada e os interesses de participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores. Ao mesmo tempo, não



poderão esquecer, porém, da atividade meio da entidade, tão importante quanto seus fins: a função de investidor institucional e sua importância para o mercado de capitais. Pois bem. O que é o conflito de interesses? Quando ele chegou nesse ambiente da previdência privada fechada como padrão de conduta? Qual o tratamento legal? (Mais dúvidas...)

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6.404/76 – os administradores da companhia – conselheiros de administração e diretores – não podem decidir sobre qualquer operação em que seu interesse pessoal esteja em conflito com o interesse da companhia que administram. Ocorrendo a hipótese, o conflito deve ser declarado pelo conselheiro ou pelo diretor e consignado em ata do colegiado respectivo, onde constará a natureza e a extensão do seu interesse.<sup>1</sup>

A LSA cuida, portanto, de hipótese de restrição de voto do administrador – conselheiro de administração ou diretor, repito – surgindo, então, outra dúvida: o administrador está impedido de votar ou pode votar com alguma cautela adicional, alguma restrição?

Para quem defende a regra do conflito de interesses formal, o administrador estará sempre impedido de estar nas duas pontas no negócio. Explico: não pode representar dois interesses que, a princípio, são distintos – o da sociedade e o seu. Deve o administrador, segundo essa corrente, abster-se de votar. Não o fazendo, a decisão pode ser anulada, ainda que o interesse social não fosse violado ou prejudicado, bastando, então, que a matéria posta em pauta para deliberação pudesse conter dois (ou mais) interesses distintos. Trata-se de conflito de interesses presumido.

---

<sup>1</sup> Art. 156

De outro lado outra parte da doutrina se inclina para a regra do conflito de interesses material, significando que a situação de conflitos dependerá da análise posterior de cada caso concreto. Após a avaliação, concluindo-se pelo efetivo conflito do administrador com o interesse da sociedade que ele representa – ou interesse social – e mostrando-se a oposição, o conflito estará configurado. Não é suficiente que os interesses sejam diferentes podendo ser, inclusive coincidentes; o conflito só se instalará se os interesses se chocarem, forem colidentes.

*A corrente material defende, ainda, que a regra do conflito de interesses formal seria insuficiente para a identificação de todos os possíveis casos de interesses conflitantes, haja vista que ela circunscreveria as hipóteses de conflito àquelas em que o administrador contratasse com a sociedade, quando, na verdade, podem ser verificados conflitos de interesses mesmo quando não há qualquer relação contratual entre administrador e sociedade. Além disso, a regra do conflito de interesses formal seria muito rigorosa, pois acabaria por impedir a realização de operações vantajosas para a sociedade, pelo simples fato de a outra parte contratante ser o administrador ou pessoa do seu interesse.<sup>2</sup>*

Sem adotar essa ou aquela regra, penso que, desde que haja transparência, lealdade e integridade do administrador, cada situação deve ser avaliada pelo colegiado em todos os seus aspectos e circunstâncias – materiais e formais – e, constatando-se que a sociedade sofreu ou poderia sofrer qualquer dano decorrente da decisão da qual tenha participado o administrador com seu voto, a decisão deve ser anulada e o dano, se constatado, ressarcido por quem

lhe deu causa. Afinal, o interesse em conflito será sempre e proporcionalmente patrimonial e o administrador – membro do conselho administrativo ou diretor –, uma vez que decide pela sociedade, não pode determinar a sua “vontade” para prejudicá-la ou colocar em risco os seus objetivos.

Se assim é de acordo com a legislação societária (e aqui não abordamos o conflito de interesses do acionista<sup>3</sup>, mas só dos administradores da sociedade), não é tão diferente no ambiente da previdência privada fechada. Ao contrário. Realmente, a partir de 1º de outubro de 2014, a Resolução CGPC 13, que estabelece padrões de conduta para administradores e fiscais das entidades, padrões esperados por participantes assistidos, patrocinadores e instituidores e que deles são exigidos pelos órgãos de supervisão e fiscalização, menciona o conflito de interesses em três situações e, penso eu, em homenagem ao princípio da lealdade no art. 3º; da integridade no § 3º do art. 4º; e da transparência no art. 10:

**Art. 3º.** *Os conselheiros, diretores e empregados das EFPC devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, orientando-se pela defesa dos direitos dos participantes e assistidos dos planos de benefícios que operam e impedindo a utilização da entidade fechada de previdência complementar em prol de interesses conflitantes com o alcance de seus objetivos.*

**Art. 4º.**  
**§ 3º.** *A EFPC deve se assegurar de que as empresas e profissionais contratados para lhe prestar serviços especializados tenham qualificação e experiência adequadas às incumbências e de que não haja conflitos de interesses.*

<sup>2</sup> Fernanda Aviz Santos, Sociedade Anônima: Uma Análise sobre a Natureza do Conflito de Interesses dos Membros do Conselho de Administração, in Revista de Direito Mercantil, vol. 148, out/dez 2007, Malheiros, SP, págs. 90 e segts.

<sup>3</sup> Art. 115

**Art. 10.** *No quadro de pessoal e de prestadores de serviços da EFPC deve haver efetiva segregação de atividades e funções, de forma que uma mesma pessoa não assuma simultaneamente responsabilidades das quais decorram interesses conflitantes ainda que de forma meramente esporádica ou eventual.*

**Parágrafo único.** *Quando, em função do porte da EFPC, for inevitável a assunção simultânea de responsabilidades é imprescindível o devido acompanhamento de superiores.*

No que se refere aos investimentos, está em vigor a Resolução CMN 4.661/2018, que estabelece condutas para os administradores das EFPC na sua atividade de administradores da poupança de longo prazo de terceiros, ou seja, na sua atividade de investidores institucionais, trata do “conflito de interesse” na Seção III, *dispondo que o conflito será configurado em quaisquer situações em que possam ser identificadas ações que não estejam alinhadas aos objetivos do plano administrado pela EFPC independentemente de obtenção de vantagem para si ou para outrem, da qual resulte ou não prejuízo.*<sup>4</sup>

Parêntese: parece-me que mais adequado seria empregar o plural na designação da seção – conflito de interesses – uma vez que é preciso mais de um interesse para se instalar o confronto, o conflito.

A redação dada pela Resolução vai requerer a análise de cada caso, o que significa dizer que, a princípio, a norma contempla a regra do conflito de interesses material. Segundo ponto: ao dizer que é preciso identificar ações deve ser considerado que não

está desprezando as omissões – intencionais ou não – quando elas também se apresentarem desalinhadas aos objetivos do plano. Terceiro ponto: as situações de desalinhamento – quaisquer situações diz a Resolução – vai exigir análise sob critérios objetivos porque o termo – desalinhamento – é vago. Quarto ponto e outra dúvida: ao não exigir vantagens de qualquer tipo nem prejuízo, poderá ser tipificado o conflito de interesses mesmo nas situações em que o plano seja beneficiado com a decisão e, nesta hipótese, a decisão pode – ou deve – ser anulada?

Concluindo com a derradeira dúvida (por ora): como ser ético para impedir conflito de interesses na administração da entidade e dos planos de benefícios por ela operados, de acordo com a legislação?

O Professor Lélío Lauretti, pioneiro da disseminação do comportamento ético no ambiente de qualquer tipo de sociedade, tenha ela finalidade lucrativa ou não, resumiu de maneira brilhante e com a magistral sabedoria dos seus 92 anos, segundo minhas anotações: **“O Século 20 foi o século da economia. Quem vai dominar o Século 21 é a Ética. O que é ser ético? Ser ético é fazer o bem.”**<sup>5</sup>

Simple assim.

<sup>4</sup> Parágrafo único do art. 12

<sup>5</sup> Apresentação feita no 20º Congresso do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 02/09/2019.





# Dever Fiduciário e Conflito de interesses na Governança das EFPC

Bernardo Coelho de Andrade  
Membro da Comissão de Ética do Sindapp

Quando pensamos em GESTÃO DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, logo de cara nos vêm à cabeça o dever fiduciário e a ética dos gestores dos fundos de pensão. Tratando-se de EFPC, é necessário entender que todo o dinheiro desta entidade de certa forma, pertence ao participante, sendo assim, cada gasto, cada saída de recurso da entidade, é um valor retirado do benefício de seus participantes.

Neste sentido o Dever Fiduciário é uma forma implícita de proteger o investimento dos participantes, ou seja, é o dever do gestor de adotar atos baseados nas melhores práticas existentes, afastando interesses pessoais, sempre visando o benefício do participante, com total zelo, transparência e ética, uma vez que deste investimento sairá a renda futura do participante e sua família.

Como gestores de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, não estamos gerindo apenas economias do participante, não estamos gerindo um investimento como qualquer outro, gerimos o futuro do participante e sua família, a possibilidade de sonhar, a tranquilidade e segurança financeira, a proteção contra imprevistos futuros.

O Dever Fiduciário dos gestores dos fundos de pensão está presente no “GUIA PREVIC – MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR”, nos

seguintes termos: *“Os conselheiros e dirigentes devem proteger os direitos e interesses da EFPC e de seus participantes, empregando, no exercício da função, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios bens”.*

Ressalta-se que mesmo com o dever de *“proteger os direitos e interesses da EFPC e de seus participantes, empregando, no exercício da função, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios bens”*, estamos administrando bens de terceiros, dos participantes, patrocinadores e instituidores, jamais em benefício próprio ou de terceiros, portanto devemos tomar inúmeros cuidados para que nossos interesses, como gestores, estejam sempre alinhados com os interesses das entidades. Caso contrário, encontramos um conflito de interesses entre os atos do Gestor e os interesses da entidade e seus participantes.

A fim de proteger a gestão de investimentos, evitando quaisquer conflito de interesses, a PREVIC, no artigo 2º de sua Instrução Normativa no 1, publicada em 21 de janeiro de 2019, estabelece regras e parâmetros na seleção de prestadores de serviço de administração de carteiras de valores imobiliários e de gestão do fundo de investimento, e ainda no §2º, deste mesmo artigo,

determina que “o membro de diretoria ou conselho deliberativo da EFPC deve formalizar ao conselho deliberativo a existência de qualquer potencial conflito de interesse quando da seleção do prestador de serviço de administração de carteiras de valores mobiliários”.

Nota-se, portanto uma preocupação do Órgão Fiscalizador em preservar os interesses da entidade e seus participantes, acima dos interesses dos gestores, o que é de extrema importância, levando em consideração o que foi previamente exposto, no sentido de que estamos administrando bens de terceiros, participantes, patrocinadores e instituidores, jamais em benefício próprio, portanto devemos tomar inúmeros cuidados para que nossos interesses como gestores estejam sempre alinhados, compatíveis, com os interesses das entidades. Ainda visando à proteção ao participante, a PREVIC determinou os princípios das boas práticas de governança, quais sejam:

*I - Transparência: a Diretoria Executiva deve disponibilizar informações que sejam de interesse dos participantes, assistidos e dos patrocinadores, principalmente as relacionadas aos processos de escolha de serviços de terceiros, gestão de riscos e outras que permitam aferir o grau de participação dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal no monitoramento da EFPC;*

*II - Prestação de Contas: os dirigentes da EFPC devem prestar contas formalmente sobre sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;*

*III - Responsabilidade Corporativa: os dirigentes das EFPC devem incorporar em suas decisões considerações de ordem socioambiental na definição dos negócios e operações”.*

A Lei Complementar 109/2001, a qual dispõe sobre o regime de previdência complementar, em seu artigo 71, estabeleceu casos em que há presunção absoluta de conflito de interesses, conforme abaixo transcrito:

**Art. 71.** *É vedado às entidades de previdência complementar realizar quaisquer operações comerciais e financeiras:*


*I - com seus administradores, membros dos conselhos estatutários e respectivos cônjuges ou companheiros, e com seus parentes até o segundo grau;*

*II - com empresa de que participem as pessoas a que se refere o inciso anterior, exceto no caso de participação de até cinco por cento como acionista de empresa de capital aberto;*

*III - tendo como contraparte, mesmo que indiretamente, pessoas físicas e jurídicas a elas ligadas, na forma definida pelo órgão regulador.*

Neste mesmo sentido a Resolução CGPC 13/2004, **a qual estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar, estabelece em seu art. 4º, § 3º, que “a EFPC deve se assegurar de que as empresas e profissionais contratados para lhe prestar serviços especializados tenham qualificação e experiência adequadas às incumbências e de que não haja conflitos de interesses”.**

Desta forma, nota-se que não só a PREVIC, mas também a legislação previdenciária reconhece a possibilidade de haver conflitos de interesses na gestão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, apresentando limitações aos



atos de gestão, visando assim à proteção ao interesse das entidades e seus participantes.

Por fim, o participante precisa ter confiança naqueles que estão gerindo seus investimentos, e nada melhor que as boas práticas do gestor para garantir esta confiança. Transparência, prestação de contas e imparcialidade são atos fundamentais de gestão, que refletem a ética e o compromisso de cada um de nós, na governança de nossas entidades.



# A Ética Construindo Relações de Longo Prazo

Marcelo Coelho de Souza  
Membro da Comissão de Ética do Sindapp  
Chefe de Gabinete da Presidência da Previ

Na formação de um sistema de previdência complementar robusto e resiliente, as diretrizes de melhores práticas de Governança Corporativa estão alicerçadas em princípios como transparência, equidade, prestação de contas e conformidade com normas e regulamentos. Esses princípios da governança determinam a forma pela qual a entidade é dirigida e como ela deve se relacionar com seus dirigentes, participantes, assistidos, colaboradores e demais partes interessadas.

Entretanto, em virtude de sua característica de negócio de longuíssimo prazo, a essência da previdência privada está calcada na confiança e na fidúcia, razão pela qual o Regulador não descuidou de exigir formalmente, na Resolução CGPC nº 13/2004, que a conduta de seus operadores deve ser *“permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade”*. Ou seja, a própria norma declara que a ética e o alinhamento de interesses devem ser partes essenciais que perpassem todos os princípios de Governança no Sistema, norteando a atuação dos gestores e integrando tanto a gestão como o relacionamento com os participantes, sempre priorizando o alcance dos objetivos da EFPC.

Não por acaso os debates sobre ética e conflito de interesses marcaram as bases históricas para o desenvolvimento dos atuais pilares da governança corporativa, tanto no âmbito das sociedades mercantis como na estrutura das organizações, aqui incluídas as EFPC.

As atuais discussões sobre as boas práticas em governança corporativa envolvem a construção de mecanismos internos e externos que promovam ou assegurem a tomada de decisões de gestão alinhadas aos melhores interesses dos investidores e, no caso das EFPC, dos participantes.

Nesse sentido, também cuidou a Resolução CGPC nº 13/2004 de registrar a necessidade de que todos que operam o sistema de previdência complementar atuem para impedir a utilização da entidade em prol de interesses que não visem ao alcance dos objetivos da entidade, o que reforça a constante preocupação com a atuação pautada por elevados padrões éticos e de integridade como forma de evitá-los.

O conflito de interesses pode ser materializado de diversas formas como, por exemplo, o exercício de atividade que

6 Resolução CGPC nº 13/2004: Art. 3º Os conselheiros, diretores e empregados das EFPC devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, orientando-se pela defesa dos direitos dos participantes e assistidos dos planos de benefícios que operam e impedindo a utilização da entidade fechada de previdência complementar em prol de interesses conflitantes com o alcance de seus objetivos.

implique relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisões participadas, bem como a possibilidade de se obter vantagens ou favores em benefício próprio em decorrência dos relacionamentos comerciais e/ou institucionais.

Por outro lado, quando falamos de conflito de interesses em uma entidade de gestão previdenciária, estamos falando de decisões que podem abalar a estrutura que sustenta essa governança e, conseqüentemente, a confiança na perenidade da entidade.

Nesse contexto, um dos conflitos de interesses mais sensíveis no ambiente previdenciário se configura no que podemos chamar de 'armadilha do curto-prazismo'. Armadilha que confronta, por um lado, as responsabilidades e metas de curto prazo durante a vigência do mandato dos gestores e, por outro, as necessidades de tomada de decisões de investimentos e escolhas sustentáveis no longo prazo inerentes à essência de atuação dos investidores institucionais.

Essa essência, salutar pela visão de longo prazo dos investidores institucionais, além de aderentes ao cumprimento do dever fiduciário com os participantes, deve ser incentivada na atuação dos gestores de modo a repercutir em toda a cadeia de valor. Afinal, as EFPC podem atuar como influenciadoras de boas práticas por meio de sua carteira de ativos, conselheiros, empresas participadas, gestoras de recursos e investidas, entre outros.

Na contramão dessa atuação, conduzir a gestão previdenciária focada em resultados de curto prazo poderia colocar em risco o equilíbrio técnico atuarial no longo prazo e, em

última análise, o cumprimento da missão no pagamento de benefícios, contrariando os melhores interesses dos próprios participantes.

Com efeito, conciliar as decisões dos gestores durante a vigência restrita de mandato com os objetivos de longo prazo, no sentido de resguardar a perenidade da entidade, representa um dos principais desafios éticos e de governança, principalmente no atual cenário econômico desafiador.

A confiança que o participante deposita na entidade é a base do contrato previdenciário e a única forma de mantê-la hígida é por meio de processos éticos e transparentes. Tal contrato pressupõe dever de fidúcia, diligência, lealdade, integridade e ética dos gestores no trato dos recursos de terceiros e na tomada de decisão de investimentos visando garantir o pagamento de benefícios e a perenidade da entidade.

A segregação de funções dentro do processo de tomada de decisão e a existência de controles internos independentes representam uma boa forma de mitigar conflitos de interesse. A fórmula que determina que "quem propõe não aprova, quem aprova não executa e quem executa não fiscaliza" é um exemplo salutar dessa segregação, pois potencializa o alinhamento com os propósitos de governança de buscar as melhores decisões em prol dos participantes.

Com o intuito de promover o avanço do sistema pautado por elevados padrões éticos e de integridade, o aprimoramento constante desses mecanismos deve permanecer em evidência, notadamente na definição de papéis dentro da Entidade, na segregação das funções, no estímulo às decisões colegiadas e na relação hierárquica de poder entre órgãos de

governança, incluindo nesse rol o combate ao curto-prazismo. Nesse cenário, a conduta ética em suas diversas dimensões tem sido fortemente discutida em comitês e grupos como a Comissão de Ética do Sindapp, que zela pela observância do Código de Princípios Éticos e de Condutas para o fomento do Regime Fechado de Previdência Complementar.

Entendemos, assim, que os elevados padrões de conduta ética e de integridade devem pautar as decisões da EFPC em todas as instâncias, pois são fundamentais para se evitar o conflito de interesse e viabilizar a adequada observância do contrato previdenciário. Esse é o caminho para reforçarmos a higidez e a perenidade do negócio de Previdência Complementar, garantindo o cumprimento do dever fiduciário e da defesa do melhor interesse dos participantes.



# Ética, decisões e ΔT.

Daniel do Amaral Mello

Colaborador da Comissão de Ética do Sindapp

No século VII A.C., os Romanos iniciaram a produção do Direito que deu origem à estrutura jurídica que fundamenta boa parcela da sociedade ocidental, observadas as devidas variações. Dentre os Romanos, os Gregos se destacaram pela quantidade de informações produzidas sobre a forma de pensar da época, assim como seus valores, costumes e também sua mitologia. Engana-se quem pensa que a Mitologia Grega se limita a um conjunto de contos de fadas representando, verdadeiramente, o cerne estruturante da sabedoria da época.<sup>7</sup>

Dentre os diversos deuses Gregos, conhecemos relativamente bem a figura do Deus Cronos (“Chronos”), que é conhecido como “deus do tempo”. O tempo de Cronos pode ser contado e medido em anos, dias, horas, etc., baseado sistema de acompanhamento dos astros que mais tarde adotaríamos como o calendário gregoriano.<sup>8</sup> Contudo, poucos sabem que Cronos sofria por ter ouvido uma profecia de que um de seus filhos um dia iria tomar seu poder, algo que seria inevitável com o passar do *Tempo*.

Cronos então passou a engolir seus filhos para que eles não roubassem seu poder, em um processo contínuo de sofrimento.

No entanto, Zeus, um de seus filhos, escapou do interior de Cronos e derrotou seu pai, dando fim ao ciclo da agonia de Cronos. Zeus, um dos mais importantes deuses da mitologia Grega, casou-se então com a deusa da fortuna, Tique. Os Gregos conceberam então qual seria o resultado do ca-

samento de um descendente direto do próprio Zeus e da deusa da fortuna, Tique, tendo com um de seus antepassados Cronos.

Zeus e Tique tiveram um filho, um atleta, gigante, belo e forte, que reunia as melhores características de sua linhagem. A esse filho, deram o nome de Kairós. No século V A.C., os Gregos passaram a aprofundar a figura de Kairós, denominando-o de “Tempus”. Todavia, Kairós, ao contrário de seu avô Cronos, era tão grande que não poderia ser cronometrado, medido, previsto ou registrado de qualquer forma. Nascia ali uma nova perspectiva romana de encarar o tempo.

Kairós passou a ser relacionado ao elemento do tempo extrínseco ao próprio conceito fundamental que normalmente conhecemos do mero calendário, o qual, sob a perspectiva de Cronos, estaria condenado a seguir fluindo enquanto ele devorava seus filhos, mas, pela perspectiva de Kairós, representava algo absolutamente mais profundo do que o contínuo e inescapável ciclo do nascer e do pôr do Sol.

Em “O Poder do óbvio”, encontramos um interessante ensaio sobre a perspectiva em que podemos encarar o conceito grego materializado em Kairós, nele, Elder F. Peres, é feliz ao descrever que *“é o propósito que deve orientar nossas escolhas. Nesse sentido, podemos dizer que o nosso tempo deve ser conduzido muito mais por uma bússola do que um relógio. O propósito, assim como a bússola, indica uma direção a partir de onde*

<sup>7</sup> A sabedoria dos mitos antigos (recurso eletrônico): aprender a viver II / Luc Ferry; Tradução Jorge Bastos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

<sup>8</sup> Zeny Rosendahl, em TEMPO E TEMPORALIDADE, ESPAÇO E ESPACIALIDADE: A TEMPORALIZAÇÃO DO ESPAÇO SAGRADO. Conferência de Encerramento realizada no IX Simpósio Internacional sobre Espaço e Cultura realizado em outubro de 2014 na UERJ.





está. Assim podemos traçar um roteiro até o destino”<sup>9</sup>.

Assim, socorri-me dos Romanos e toda reflexão que sua mitologia ainda nos proporciona para demonstrar que o “tempo” de Cronos é aquele que cotidianamente influencia nossa rotina e vidas, dia após dia, ano após ano, mas, que, em uma perspectiva subjetiva mais refinada, há o tempo de Kairós, relacionado ao tempo de nossas escolhas, de nossas ações e omissões, de quando alguma conduta é adotada. É, em síntese, o marco temporal em que, por uma perspectiva orientada pela noção de propósito, está mais alinhada a determinado ao objetivo de quem age do que meramente a data marcada no calendário no dia em que determinado fato ocorre.

Então, podemos dizer que quem age, pode fazê-lo de forma objetiva em uma relação pura e simples de causa e efeito, como alguém de afasta sua mão de uma fonte de calor, pode ainda agir ao sabor do tempo de Cronos, como quem se levanta todos os dias para ir ao trabalho, ou poder agir orientado pelo seu propósito e bússola interna, em uma perspectiva do tempo alinhada à sua visão particular de causa e efeito.

Essas diferenças da dimensão tempo nem sempre são relevantes, pois é fato que tomamos milhares de decisões ao longo do dia e são elas que nos representam, fruto do sistemas reptilianos e sistemas cognitivos mais apurados desenvolvidos pelo Homo Sapiens, num contínuo ciclo de pensamentos e forma de agir distintos descritos com precisão por Daniel Kahneman, Prêmio Nobel de Economia 2002, ao longo de seus diversos livros, como o brilhante Rápido de Devagar<sup>10</sup>.

Nesse prisma, seja integrando Comitês de Ética e Integridade Corporativa, conduzindo investigações corporativas ou participando do processo decisório em diferentes níveis corporativos, passei a notar como o elemento tempo (ou o “Tempus”) está absolutamente conectado com o resultado prático do escopo da decisão a ser tomada. Novamente, não estamos falando de observar aquele prazo fatal para interposição de um recurso processual legal, ou lembrar-se da data do aniversário de casamento do casal, algo ainda mais importante.

É algo mais sutil, como o fato de bons líderes saberem que pode se evitar terminar a semana com *feedbacks* difíceis, pois o liderado perderá um tempo precioso com sua família remoendo o assunto, enquanto, ao revés, um *feedback* positivo e reconhecimento adequado ao fim daquela semana difícil proporciona ao profissional trazer para casa mais do que seu salário, como o brilho no olhar de quem está sendo devidamente reconhecido pelo o que está fazendo. Ponto para *Kairós*.

Mesmo narrativas históricas e políticas podem ser fortemente polemizadas pela forma com que determinados atos são apresentados. Em “*O Guia Politicamente Incorreto da História do Brasil*”<sup>11</sup>, obra polêmica, o autor defende que muitas das máximas históricas consagradas por estudiosos da história do Brasil são irreais ou distorcidas. Parte considerável dos fundamentos apresentados decorre do ajuste da relação tempo-espaco da perspectiva histórica tal qual a conhecemos.

Ora, se no Brasil “até o passado é incerto”, como teria dito o ex-Ministro Pedro Malan, enquanto a análise do mérito de casos criminais relevantes no país segue a competente instrução

<sup>9</sup> O poder do Tempo Elder F. Peres, Em O poder do óbvio. Coordenador. Marcelo Simonato. Literare Books, 2019

<sup>10</sup> Rápido e devagar: Duas formas de pensar. Daniel Kahneman. Editora Objetiva, 2012.

<sup>11</sup> Guia Politicamente Incorreto da História do Brasil. Leandro Narloch. Editora Leya, 2009



processual, em discussões orientadas pela comunicação não violenta<sup>12</sup>, podemos examinar como determinados atos praticados por todas as partes envolvidas parecerem mais alinhados ao propósito do resultado prático que determinada ação ou omissão pode produzir, e não propriamente a adequação do mérito.

Com mais estudo, um dia, talvez possamos explicar como o brasileiro deixou de ser o “*Homem Cordial*” descrito por Sérgio Buarque de Holanda<sup>13</sup>, para se tornar o ser de raiva descrito por Leandro Karnal em “*Todos Contra Todos*”<sup>14</sup> e, principalmente, qual é o papel do Tempo (o de *Kairós*) nessa História.

Com isso em mente, caso você já tenha tomado decisões relevantes, especialmente, aquelas que tenham repercussão direta na vida de alguém, a esta altura da leitura pode estar revisitando-as, tentando recuperar qual era exatamente o contexto em que você decidiu algo, assim como o Tempo e a forma com que externou tal decisão. Parece difícil de lembrar, principalmente, sem o registro e histórico adequados. Veja, o tempo de Cronos está provavelmente registrado em alguma ata, mas, o de *Kairós*, não.

Naquele momento, você talvez pudesse estar sofrendo de uma incessante dor de cabeça ou uma daquelas gripes que nos põe na cama. Talvez um parente ou amigo próximo pudessem estar muito doentes. Particularmente no âmbito profissional, talvez você pudesse estar com medo de perder o emprego ou não ser escolhido para aquela promoção que imaginava que pudesse vir. De toda forma, são fatores que, em uma primeira leitura, parecem dizer respeito somente a você e a mais ninguém.

Será mesmo? Será que somos uma máquina perfeita de tomada de decisões corretas, coerentes, íntegras e bem fundamentadas, o

<sup>12</sup> Comunicação não violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Marshall B. Rosenberg. Editora Ágora, 2006.

<sup>13</sup> Raízes do Brasil. HOLANDA, Sérgio Buarque de. Companhia das Letras, 1995.

<sup>14</sup> Todos Contra Todos: O ódio nosso de cada dia. Leandro Karnal. Leya, 2017.

tempo todo? Ou será que precisamos assumir que o Tempo –o de Cronos– é um recurso finito e cada vez mais escasso. Além disto, será que nessa corrida contra o tempo, nossas próprias convicções pessoais, aflições, desejos, intuições e propósitos são completamente encapsulados para permitir que decisões sejam absolutamente isentas de qualquer vício?

Nota-se que ninguém disse que o Tempo na perspectiva de Kairós é algo do bem, mas sim que se trata de um aspecto mais subjetivo e íntimo inerente a como o indivíduo se relaciona com o tempo. Da mesma forma, enquanto os *coaches* se apropriaram da “convergência de propósito” para pintar contos de fadas corporativos, literalmente, propósito significa a intenção (de fazer algo); projeto, desígnio; aquilo que se busca alcançar; objetivo, finalidade, intuito<sup>15</sup>. Não é, necessariamente, algo positivo para as pessoas ao redor daquele que busca um propósito e executa um plano nessa direção.

Pior ainda, será que existem pessoas que manejam o tempo segundo seu propósito pessoal de forma tão habilidosa que são capazes de dar um verniz ético, íntegro e coerente a uma condução absolutamente crivada de conflitos de interesse? Pode parecer sombrio, mas estudos indicam que até 3,9% dos executivos de empresas podem ser psicopatas, segundo uma pesquisa feita em companhias americanas, a taxa de psicopatia é 4 vezes maior do que na população em geral, sendo que somente as cadeias reúnem, proporcionalmente, mais psicopatas do que o ambiente corporativo<sup>16</sup>.

Calma, ninguém está correndo perigo de vida e não necessariamente há criminosos entre nós. Refiro-me aos Psicopata

Corporativos, tema cada vez mais estudado por psicólogos e psiquiatras voltados ao ambiente de trabalho<sup>17</sup>. São profissionais que, para atingir seus objetivos (o tal propósito), agem sem qualquer sentimento de culpa, não tem qualquer empatia, utilizam-se de mentiras e trapaças, manipulam e são incapazes de sentir emoções, doa a quem doer, desde que não a eles mesmos.

Prevenidos sobre os elementos do Tempo de Cronos e Kairós na condução do processo decisório e tomada de decisão, deixaremos de enfileirar exemplos práticos que podemos encontrar no ambiente corporativo e processos decisórios em geral, visto que pretendemos aqui realizar uma abordagem mais panorâmica do tema, e, afinal, como disse o poeta, “cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é”<sup>18</sup>.

Aqui, nos restringiremos ao processo decisório dos Conselhos Deliberativos das entidades fechadas de previdência privada, seguramente, o órgão mais importante da administração destas entidades, dada a competência dos seus membros para deliberar sobre matérias, orientar práticas de governança e até mesmo dirimir conflitos entre as diversas partes interessadas, devendo, portanto, compreender profundamente a relação do tempo, em todas suas dimensões, para exercer tamanha responsabilidade.

Primeiro, precisamos refletir se o membro do Conselho Deliberativo está sendo honesto com ele mesmo, com os participantes e com todos aqueles que dependem de suas decisões acerca da quantidade de tempo disponível para o desempenho de suas funções. O IBGC – Instituto Brasileiro

<sup>15</sup> Dicionário Aurélio.

<sup>16</sup> HORTA, M. Psicopatas no Trabalho. Revista Super Interessante. 291º Ed. Maio de 2001.

<sup>17</sup> Research, Society and Development, v.1, n. 1, p. 20-42, jan-jul, 2016. João Batista Turriani. Patricia Gomes da Silva.

<sup>18</sup> Caetano Vellozo, em O Don de Iludir.

de Governança Corporativa, em seu manual de Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, assim dispõe sobre o tema:

*2.7 Disponibilidade de tempo Fundamento A participação do conselheiro vai além da presença nas reuniões do conselho e da leitura da documentação prévia. Ao assumir a posição de conselheiro de administração, o indicado deve observar os deveres fiduciários previstos em lei de diligência, de informar e de lealdade com a organização. Ele deve ter em mente, ainda, a responsabilidade assumida com as partes interessadas de se comprometer, preparar-se e participar ativamente das reuniões. Práticas a) O conselheiro deve considerar os compromissos pessoais e profissionais em que já está envolvido e avaliar se poderá dedicar o tempo necessário a cada atividade. Deve informar à organização as demais atividades e cargos, conselhos e comitês que integra, especialmente cargos de presidência de conselho ou executivo de primeiro escalão em outra organização. Essa informação deve ser disponibilizada às partes interessadas, para que o conselho e a assembleia geral façam a mesma avaliação sobre sua disponibilidade de tempo. b) O conselheiro e a organização devem considerar, na avaliação, a disponibilidade de tempo do profissional para dedicar-se à função. c) O regimento interno do conselho deve estabelecer o número máximo de outros conselhos, comitês e/ou cargos executivos que poderão ser ocupados por seus conselheiros, levando em consideração a complexidade da organização e a necessidade de dedicação para o cargo<sup>19</sup> (destaquei).*

Assim, parece-me que o membro do Conselho Deliberativo que, conscientemente, aceita assumir responsabilidades

<sup>19</sup> Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>



que lhe exigem mais tempo do que possui disponível para as demandas do enorme teatro de operações da uma entidade, estará conflitado para participar sua gestão. Ora, se o artigo 156 da Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6.404/76 determina que conselheiros de administração e diretores não podem decidir sobre qualquer operação em que seu interesse pessoal em prejuízo ao interesse da companhia que administram, há um vício de origem no ato constitutivo de sua aceitação.

Frequentemente, vemos Conselheiros Deliberativos e Fiscais, principalmente, representantes das patrocinadoras, comentando estarem ali porque foram “designados” para a função pelos seus empregadores, o que, segundo essa perspectiva, acaba se tornando mais uma função a acumular no âmbito do seu contrato de trabalho. Com isso, há que se avaliar se a aceitação da designação consistente no dever de fidúcia para com a entidade em si ou consigo mesmos.

Nesses casos, só podemos conceber que o exercício da atividade decorre do simples e, convenhamos, compreensível interesse em preservar seu próprio contrato de trabalho ante o temor de contrariar a chefia, concordando em assumir a função tal qual mais uma tarefa cotidiana ou um projeto que pode ou não dar certo, enfim, qualquer coisa que não a tamanha responsabilidade que é integrar o referido órgão, violando, s.m.j., diretamente o artigo 3º da Resolução CGPC 13, vejamos:

**Art. 3º.** *Os conselheiros, diretores e empregados das EFPC devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, orientando-se pela defesa dos direitos dos participantes*

*e assistidos dos planos de benefícios que operam e impedindo a utilização da entidade fechada de previdência complementar em prol de interesses conflitantes com o alcance de seus objetivos.*

Todavia, não somente os açodados executivos que não tem mais tempo para muita coisa a não ser reclamar por não haver mais tempo para fazer nada estão, em minha modesta opinião, conflitados para integrar o Conselho Deliberativo, mas também aqueles que, conscientemente, também sabem que não terão tempo para exercer as atividades com o devido preparo, mas, dado a repercussão positiva para suas carreiras e currículo que a função trará, aceitam a atividade.

Nesse ponto, poderíamos nos aprofundar sobre quais seriam os executivos conflitados e quais seriam os antiéticos nessas situações, mas nos limitaremos a concluir que, pela perspectiva tanto de Cronos quanto de Kairós, ambos não deveriam integrar Conselhos Deliberativos e Fiscais, ou, fazendo-o, encontrar o tempo suficiente para tanto. Segundo elemento do potencial conflito de interesse inerente ao fator tempo, quem controla a pauta de assuntos que vão a deliberação ou conhecimento dos órgãos de gestão e deliberação das entidades domina não somente quais assuntos estão em discussão, como também controla a qualidade com que esses assuntos serão tratados, na medida em que o tempo de apreciação de determinadas matérias pode requerer apreciação, reflexão e debates mais aprofundados aos tratados em assuntos ordinários.

Regimentos internos e Estatutos das entidades podem e devem assegurar a forma e fluxo de informações, prazos para convocação de assuntos possibilidades e requisitos para tratamento de temas extra pauta, assim como a própria

Previc<sup>20</sup> segue fiscalizando também se os prazos definidos em suas respectivas resoluções são observados pelas entidades, mas essas proteções advindas das normatização e da regulação são suficientes para proteger a entidade, participantes e todos interessados?

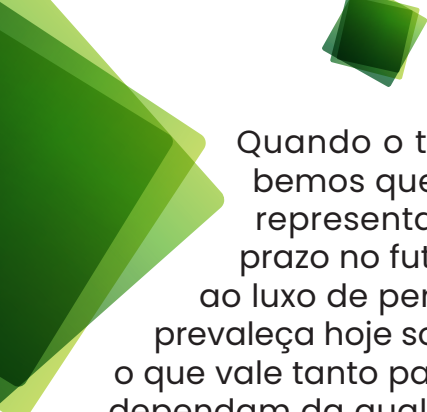
Como vimos, prazos objetivos contados na folhinha do calendário podem ser observados, mas o tempo de decidir será sempre inerente ao propósito de cada indivíduo e, como tal, passível de exame a luz da ética e possibilidade de conflitos de interesses, pois, ainda que sua execução pareça, em primeira análise, fundamentada e amparada pela legalidade, a história poderá demonstrar que as coisas nem sempre eram o que pareciam ser.

Pressupondo que os Conselheiros possuam disponibilidade e tempo necessários para dedicação perfeita as suas responsabilidades, inclusive, para acompanhar as notícias e tendências da regulação, do patrocinador, sobre o mercado, etc., assim como que os materiais objeto de deliberação e conhecimento sejam enviados no tempo e forma adequada, uma articulação bem executada, sobretudo, por psicopatas corporativos, pode retirar totalmente qualquer poder de ação dos integrantes do processo decisório.

Costumamos dar muita importância ao aspecto do tempo e governança corporativa no que se refere a qualidade do processo decisório, mas o costumamos o fazer por uma perspectiva de volume de informações a serem tratadas, necessidade de consultas e pesquisas aos interessados e temas menos indigestos do que o potencial conflito de interesses que pode revestir o fluxo dessas informações.

20 - Previc - Superintendência Nacional de Previdência Complementar. <http://www.previc.gov.br/>





Quando o tema é Previdência Complementar, sabemos que desvios e acertos mínimos no presente representam pesadelos ou tranquilidade de longo prazo no futuro, de forma que não podemos nos dar ao luxo de permitir que o interesse de uma das partes prevaleça hoje sobre as demais fora das regras dos jogos, o que vale tanto para regras objetivas, quando aquelas que dependam da qualidade do material humano que toma as decisões e gere o tempo, lançando-nos no campo do conflito de interesses e ética.

Dada a dimensão dos recursos financeiros envolvidos, assim como a importância que as pessoas cada vez mais darão para a Previdência Complementar, a relação entre as partes interessadas como patrocinadores, assistidos e participantes dependerá desse funcionamento orquestrado pelas boas práticas de conduta e governança. Desta forma, o cenário exigirá que examinamos mais do que se prazos e regimentos estão sendo observados, mas também nos perguntemos: *Por que isso está sendo pautado agora, não antes ou depois? A quem, verdadeiramente, interessa que essa decisão seja tomada agora, não antes ou depois? Estamos prontos para essa decisão ou ela já intempestiva? Enfim, estejamos cientes de que sempre haverá um propósito.*

Por fim, recapitulando que, mesmo atentos e com tudo aparentemente em ordem, não somos máquinas perfeitamente ajustadas para tomar decisões, é preciso ainda sensibilidade e honestidade consigo, e para quem está ali representado, para compreender quaisquer elementos que possam prejudicar a tomada de decisão no curso das reuniões devidamente instaladas, pois trata-se, evidentemente, de um ambiente onde diferentes

interesses já estão, por si só, sendo contrapostos. Nesses casos, o melhor a fazer é recuar e pedir o suporte adequado.

Valendo-nos dos romanos aos psicólogos, uma boa dose de experiência e uma pitada de sensibilidade, precisamos de muita atenção para compreender que decisão, tempo e propósito caminham sempre de mãos dadas, para o bem e para o mal.

Com isso, sugerimos seja utilizado o Tempo de Kairós sempre a seu favor, especialmente, quando você for o guardião da tranquilidade que entidades de previdência complementar visam dar para aqueles que, inescapavelmente, caminharão à sombra de Cronos.

---

# SINDAPP

---

SINDICATO NACIONAL DAS ENTIDADES  
FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

[www.sindapp.org.br](http://www.sindapp.org.br)