

## **9º Prêmio Previc de Monografia**

### **TEMA 3: Governança e Liderança**

**Subtema g:** Papel dos órgãos de controle internos: CF, COAUD, AUDIN, Compliance, ARGR, comitês de riscos e controles - dilema entre mais controles e resultados

## **Governança Proporcional nas EFPCs: Integração dos Órgãos de Controle e Eficiência na Supervisão**

**Autor: Previni**

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar

ARGR – Administrador Responsável pela Gestão de Riscos

AUDIN – Auditoria Interna

BI – Business Intelligence

CF – Conselho Fiscal

CNPC – Conselho Nacional de Previdência Complementar

COAUD – Comitê de Auditoria

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DE – Diretoria Executiva

EFPC – Entidade Fechada de Previdência Complementar

ERM – Enterprise Risk Management

GRC – Governança, Riscos e Compliance

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA – *The Institute of Internal Auditors*

KPI – *Key Performance Indicator*

KRI – *Key Risk Indicator*

PREVIC – Superintendência Nacional de Previdência Complementar

R – Linguagem de programação R

RACI – *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*

S1 – Segmento 1 de classificação das EFPCs pela Previc

S2 – Segmento 2 de classificação das EFPCs pela Previc

S3 – Segmento 3 de classificação das EFPCs pela Previc

S4 – Segmento 4 de classificação das EFPCs pela Previc

TI – Tecnologia da Informação

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>5</b>
1.1	Contextualização do tema.....	5
1.2	Justificativa da escolha.....	6
1.3	Objetivos da pesquisa.....	7
1.3.1	Objetivo geral .....	7
1.3.2	Objetivo específico.....	7
<b>2</b>	<b>Estrutura e Papel dos Órgãos de Controle Interno .....</b>	<b>7</b>
2.1	Conceitos de governança, gestão e controle em EFPCs .....	8
2.2	Conselho Fiscal.....	8
2.3	Comitê de Auditoria (COAUD).....	10
2.4	Auditoria Interna (AUDIN) .....	11
2.5	Compliance.....	12
2.6	Administrador Responsável pela Gestão de Riscos (ARGR) ou Comitê de Riscos .....	13
2.7	Outras estruturas relevantes na governança das EFPCs .....	14
<b>3</b>	<b>Proporcionalidade: Estrutura ideal por Segmento (S1 a S4) .....</b>	<b>16</b>
3.1	Segmentação regulatória da Previc.....	16
3.2	Critérios para definição de estruturas proporcionais .....	17
3.3	Riscos de estruturas subdimensionadas ou excessivamente robustas .....	18
3.4	Propostas de referência para cada segmento.....	18
<b>4</b>	<b>Atuação Coordenada e Independência Funcional .....</b>	<b>19</b>
4.1	A importância da atuação integrada.....	19
4.2	Riscos de sobreposição ou conflitos .....	19
4.3	Ferramentas e mecanismos para coordenação e independência .....	20
4.4	Orientações práticas para reduzir custos .....	21
4.5	Exemplos Práticos .....	22
<b>5</b>	<b>Monitoramento Contínuo, Ferramentas e Supervisão Baseada em Risco. ....</b>	<b>25</b>
5.1	Conceito e benefícios do monitoramento contínuo .....	25
5.2	Ferramentas aplicáveis: indicadores, dashboards, Lei de Benford, testes analíticos .....	26

<b>5.3</b>	<b>Como a estrutura de governança pode gerar confiança e reduzir a necessidade de supervisão corretiva .....</b>	<b>28</b>
<b>5.4</b>	<b>Alinhamento com a lógica de supervisão baseada em risco da Previc</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>29</b>
<b>6.1</b>	<b>Síntese dos principais achados.....</b>	<b>29</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendações para as EFPCs.....</b>	<b>30</b>
<b>6.3</b>	<b>Considerações finais e sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>30</b>

## **1 Introdução**

### **1.1 Contextualização do tema**

A governança das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) exerce papel determinante na sustentabilidade dos planos de benefícios, na confiança dos participantes e assistidos, e na credibilidade do sistema como um todo. À medida que essas entidades assumem responsabilidades de longo prazo e gerenciam volumes expressivos de recursos, a existência de mecanismos internos de controle, supervisão e integridade torna-se condição indispensável para uma gestão prudente e transparente.

Nesse contexto, órgãos como o Conselho Fiscal (CF), o Comitê de Auditoria (COAUD), a Auditoria Interna (AUDIN), a função de Compliance, o Administrador Responsável pela Gestão de Riscos (ARGR) e os Comitês de Riscos e Controles formam a espinha dorsal da estrutura de controle interno. Quando bem definidos e atuando de forma coordenada, esses órgãos não apenas reforçam a capacidade de prevenção e detecção de irregularidades, como também agregam valor à gestão, promovem uma cultura de integridade e contribuem para a tomada de decisões mais seguras e fundamentadas.

Contudo, não se trata apenas de instituir formalmente tais estruturas, mas de garantir que estejam adequadamente dimensionadas e ajustadas à realidade de cada entidade. A segmentação das EFPCs em S1, S2, S3 e S4, conforme critérios definidos pela PREVIC, reflete diferentes graus de complexidade, volume de recursos administrados, natureza dos planos e exposição a riscos. Nesse sentido, torna-se necessário refletir sobre qual deve ser a estrutura ideal de governança para cada segmento, assegurando que as funções essenciais estejam presentes, mas sem excessos que comprometam a eficiência operacional ou onerem indevidamente a entidade.

Ao mesmo tempo, quanto mais madura e efetiva for a governança interna da EFPC, maior poderá ser a confiança por parte do órgão fiscalizador. Estruturas bem definidas, integradas e atuantes poderiam, inclusive, reduzir a necessidade de ações supervisórias corretivas pela PREVIC, permitindo que o foco se volte para entidades com maior risco potencial e viabilizando uma supervisão mais eficiente, responsiva e baseada em risco.

## **1.2 Justificativa da escolha**

O presente estudo foi motivado pela crescente importância da governança e dos controles internos como pilares para a perenidade das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs). A complexidade das operações, a responsabilidade na gestão de grandes volumes de recursos e a exigência de conformidade com um arcabouço regulatório cada vez mais robusto tornam indispensável o fortalecimento dos órgãos de controle interno, não apenas como mecanismos formais, mas como instrumentos efetivos de agregação de valor à gestão.

Entretanto, estruturar tais órgãos de forma adequada continua sendo um desafio, especialmente diante da diversidade existente no sistema. A segmentação regulatória da PREVIC (S1 a S4) evidencia que as EFPCs operam com diferentes graus de complexidade, riscos e capacidades operacionais. Nesse cenário, a busca por um modelo de controle único e uniforme pode ser ineficaz ou até mesmo contraproducente. É preciso considerar a proporcionalidade e a racionalidade na composição dessas estruturas, de modo que as funções essenciais estejam asseguradas sem gerar sobreposição, custo excessivo ou entraves operacionais.

Um dos principais dilemas enfrentados pelas EFPCs é justamente o equilíbrio entre manter áreas de governança que efetivamente agreguem valor, funcionando como investimentos que aumentam a resiliência, a transparência e a qualidade da gestão, e evitar estruturas excessivamente robustas ou mal dimensionadas, que possam gerar burocracia, comprometer a agilidade operacional e representar custos desproporcionais ao porte da entidade. A ausência desse equilíbrio pode transformar mecanismos de controle em fontes de ineficiência, afastando-os de sua finalidade original. Esse equilíbrio é também central para o modelo de supervisão baseada em risco da PREVIC, que privilegia entidades capazes de demonstrar governança efetiva.

Além da contribuição interna à própria entidade, em um ambiente de supervisão baseada em risco, a maturidade da governança interna pode viabilizar uma atuação mais estratégica por parte da Previc.

Assim, esta monografia busca responder a uma questão prática e relevante para o setor: como estruturar, de forma proporcional e funcional, os órgãos de controle interno em EFPCs, de modo a garantir efetividade, preservar a independência entre

as funções e, ao mesmo tempo, reforçar a confiança institucional e regulatória no modelo de previdência complementar fechado.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a estrutura e o papel dos órgãos de controle interno em Entidades Fechadas de Previdência Complementar, propondo diretrizes para sua atuação coordenada, com ênfase na compatibilidade, na preservação da independência funcional e na contribuição para uma governança eficaz, alinhada à lógica da supervisão baseada em risco.

#### **1.3.2 Objetivo específico**

- Definir os principais órgãos de controle interno e suas atribuições, com base nas normativas da Previc, nos códigos de autorregulação da ABRAPP e nas boas práticas reconhecidas por instituições como o IBGC, o Instituto dos Auditores Internos (IIA) e o COSO;
- Avaliar os requisitos mínimos para garantir independência, qualificação e efetividade na atuação desses órgãos, respeitando as particularidades e o porte das EFPCs;
- Refletir sobre os riscos de estruturas de controle subdimensionadas ou, por outro lado, excessivamente complexas;
- Propor critérios e referências para dimensionar de forma proporcional os órgãos de controle, considerando os segmentos S1, S2, S3 e S4;
- Analisar como estruturas de governança bem definidas podem gerar confiança no processo supervisorio, permitindo à Previc atuar de forma mais eficiente, seletiva e orientada por critérios de risco;
- Apresentar ferramentas e práticas que fortaleçam o monitoramento contínuo e favoreçam a integração entre os diferentes órgãos de controle interno.

## **2 Estrutura e Papel dos Órgãos de Controle Interno**



## **2.1 Conceitos de governança, gestão e controle em EFPCs**

Governança, gestão e controle são conceitos interdependentes, mas distintos, dentro da estrutura organizacional de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC). A governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, participantes e órgãos de controle. A gestão compreende as atividades executivas cotidianas voltadas à administração dos planos e dos recursos da entidade. Já o controle interno é o conjunto de mecanismos, processos e estruturas instituídos para assegurar a eficácia da governança, a integridade dos dados e o cumprimento das normas.

Segundo o IBGC (2023), os órgãos de controle interno desempenham um papel fundamental na promoção da responsabilização, na avaliação da efetividade dos controles e na mitigação de riscos de conformidade, operacionais, financeiros e reputacionais. No modelo das EFPCs, o equilíbrio entre independência, competência técnica e alinhamento estratégico desses órgãos é essencial para a perenidade e integridade da entidade.

Em algumas entidades, a ausência de regulamentos claros sobre papéis e responsabilidades provoca sobreposição entre colegiados e funções de controle, como Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Comitês de Riscos. Essa indefinição pode gerar disputas sobre competências e dificultar a coordenação da governança. A instituição de regulamentos claros e proporcionais ao porte da entidade é essencial para assegurar que cada órgão exerça seu papel de forma complementar e coordenada, sem comprometer a independência funcional.

## **2.2 Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal é um dos principais órgãos de fiscalização e controle interno das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, responsável por acompanhar e avaliar a gestão administrativa, econômica, financeira e atuarial da entidade. Sua atuação deve ser realizada de forma independente e é indispensável para assegurar transparência, conformidade e prestação de contas aos participantes e assistidos.

A Lei Complementar nº 109/2001, em seu artigo 35, estabelece a obrigatoriedade da existência do Conselho Fiscal, definindo-o como órgão colegiado independente, com mandato e composição determinados pelo estatuto da EFPC. A Resolução CNPC nº 62/2024 e demais normativos complementam as disposições sobre sua estrutura, funcionamento e atribuições.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, o Conselho Fiscal deve desempenhar papel ativo na supervisão das demonstrações contábeis, da execução orçamentária e do cumprimento das políticas institucionais, sem interferir nas funções executivas da Diretoria. Sua efetividade depende tanto de sua independência quanto de sua capacidade técnica.

Entre as atribuições típicas do Conselho Fiscal, destacam-se:

- Acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária, os critérios quantitativos e qualitativos e os indicadores de gestão, registrando o resultado desse acompanhamento no relatório semestral de controle interno
- Manifestar-se sobre o cumprimento das instruções expedidas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar, por ocasião da elaboração do relatório semestral de controle interno;
- Examinar, a qualquer tempo, os livros e registros contábeis, documentos e informações relevantes da entidade;
- Fiscalizar os atos da administração, inclusive Diretoria, e verificar sua conformidade com as políticas da entidade;
- Comunicar à Previc eventuais irregularidades que comprometam a integridade da gestão ou a solvência dos planos.

O modelo das Três Linhas do IIA (Instituto dos Auditores Internos) posiciona o Conselho Fiscal como parte essencial da terceira linha, exercendo supervisão independente sobre a gestão e sobre as funções de controle. Essa perspectiva reforça a necessidade de membros com experiência e qualificação técnica compatíveis com a complexidade da EFPC, incluindo conhecimentos em contabilidade, finanças, legislação previdenciária e governança corporativa.

Boas práticas indicam que o Conselho Fiscal deve:

- Ter acesso direto às áreas de auditoria interna e de controles internos, preservando a independência funcional;
- Manter reuniões regulares e registrar formalmente suas deliberações;

- Solicitar informações diretamente à administração sempre que necessário;
- Atuar de forma coordenada com o Comitê de Auditoria, quando existente, evitando sobreposição de esforços.

Um Conselho Fiscal bem estruturado contribui para o fortalecimento da governança, para a mitigação de riscos e para a credibilidade institucional da EFPC, sendo também um fator que pode aumentar a confiança da Previc na capacidade de autorregulação da entidade.

### **2.3 Comitê de Auditoria (COAUD)**

O Comitê de Auditoria é um órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo, com a função de apoiar na supervisão dos processos de auditoria, controles internos, gestão de riscos e conformidade. Embora seja obrigatório apenas para as EFPC enquadradas no segmento S1, sua adoção tem se consolidado como boa prática de governança, especialmente em entidades de maior porte ou com maior complexidade operacional.

O Comitê de Auditoria tem como principal atribuição assegurar que os processos de auditoria, tanto interna quanto independente, sejam conduzidos de forma adequada e que seus resultados sejam devidamente considerados pela administração. De acordo com o Código das Melhores Práticas do IBGC e com o Modelo das Três Linhas do IIA, o comitê atua como elo entre a administração, os auditores e os órgãos de governança, fortalecendo a independência e a efetividade das avaliações.

Entre as funções mais relevantes do Comitê de Auditoria estão:

- Apreciar o plano de auditoria, recomendando ao conselho deliberativo a sua aprovação.
- Acompanhar a realização dos trabalhos e cumprimento do plano anual de auditoria interna, validando sua aderência ao perfil de risco da entidade;
- Monitorar cumprimento dos planos de ação acordados entre as auditorias e a administração;
- Avaliar a independência e a qualidade dos trabalhos da auditoria independente;

- Analisar as demonstrações contábeis e outros relatórios financeiros recomendando sua aprovação pelo conselho deliberativo;
- Avaliar a eficácia dos controles internos e da gestão de riscos;

A composição do Comitê de Auditoria deve contemplar membros com experiência em auditoria, contabilidade, gestão de riscos e legislação aplicável à previdência complementar. A Resolução Previc nº 23/2023 e o Código de Autorregulação da ABRAPP trazem orientações sobre qualificação e boas práticas para esses integrantes.

## **2.4 Auditoria Interna (AUDIN)**

A Auditoria Interna é a função responsável por avaliar, de forma independente e objetiva, a adequação e a efetividade dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos da entidade. Atua como terceira linha no Modelo das Três Linhas do IIA, fornecendo segurança razoável aos órgãos de governança e à alta administração quanto ao alcance dos objetivos institucionais.

Embora não seja exigida de forma obrigatória pela Resolução Previc nº 23/2023, a adoção da função de Auditoria Interna é considerada uma boa prática, especialmente para entidades classificadas como S1 e S2, em razão do maior porte, complexidade operacional e exposição a riscos. Sua atuação deve ser regida por um estatuto ou carta de auditoria aprovada pelo Conselho Deliberativo, estabelecendo claramente seu escopo, autoridade, responsabilidades e relacionamento com outros órgãos de controle.

As principais atribuições da Auditoria Interna incluem:

- Elaborar e executar o plano anual de auditoria, baseado em riscos e alinhado aos objetivos estratégicos da entidade;
- Avaliar a conformidade com leis, regulamentos e políticas internas;
- Examinar a eficiência e eficácia das operações;
- Testar e validar os sistemas de controles internos e de gestão de riscos;
- Emitir recomendações para aprimoramento dos processos e acompanhar sua implementação.

De acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA, a função deve manter independência organizacional e objetividade individual, reportando-se diretamente ao Conselho Deliberativo ou ao

Comitê de Auditoria, e administrativamente à diretoria executiva, sem subordinação operacional que possa comprometer sua autonomia.

O uso de abordagens modernas, como auditoria contínua, análise de dados e técnicas de mineração de informações, pode aumentar a efetividade da Auditoria Interna, permitindo a detecção precoce de anomalias e a prevenção de riscos. Ferramentas como a aplicação da Lei de Benford, cruzamentos de dados e indicadores de desempenho são exemplos de recursos que fortalecem sua atuação.

Uma Auditoria Interna bem estruturada e atuante contribui para a melhoria contínua dos processos, reduz a probabilidade de irregularidades e reforça a confiança da Previc na capacidade de a entidade manter padrões elevados de governança e gestão.

## **2.5 Compliance**

A função de Compliance é responsável por assegurar que a EFPC atue em conformidade com as leis, regulamentos, políticas internas e códigos de conduta aplicáveis, promovendo a integridade e a ética organizacional. Sua atuação está associada à segunda linha do Modelo das Três Linhas do IIA, atuando de forma preventiva e orientativa para evitar a ocorrência de não conformidades e riscos reputacionais.

A Resolução Previc nº 23/2023, ao dispor sobre a estrutura de governança das EFPCs, destaca a necessidade de mecanismos de controle que assegurem a conformidade regulatória. Embora não determine um formato único, incentiva que a função de Compliance seja formalmente instituída, com independência suficiente para atuar de forma transversal em toda a organização.

As atribuições típicas dessa função incluem:

- Monitorar o cumprimento das normas externas e internas;
- Assessorar a alta administração e os órgãos de governança sobre riscos de conformidade;
- Promover a disseminação da cultura ética e da integridade corporativa;
- Coordenar programas de prevenção a ilícitos, como lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo;
- Implementar e acompanhar canais de denúncia, zelando pelo tratamento adequado das manifestações recebidas.

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC recomenda que a função de Compliance tenha autonomia para reportar diretamente ao Conselho Deliberativo ou a comitês específicos, preservando sua independência e fortalecendo sua efetividade. Adicionalmente, as diretrizes de autorregulação da ABRAPP reforçam que o responsável pela área possua capacitação técnica e conhecimento das peculiaridades do sistema previdenciário fechado.

Uma função de Compliance bem estruturada contribui não apenas para a conformidade legal e regulatória, mas também para o fortalecimento da confiança de participantes, patrocinadores e da própria Previc, funcionando como elemento-chave para uma supervisão mais orientada por risco e menos intervencionista.

## **2.6 Administrador Responsável pela Gestão de Riscos (ARGR) ou Comitê de Riscos**

A Resolução Previc nº 23, de 14 de agosto de 2023, estabelece que as EFPCs enquadradas no segmento S1 devem segregar a gestão de recursos da gestão de riscos, designando formalmente um Administrador Responsável pela Gestão de Riscos (ARGR) ou um Comitê de Riscos.

Essa segregação é especialmente importante porque o responsável pela gestão de recursos da entidade é o Administrador Estatutário Tecnicamente Qualificado (AETQ). O AETQ é a pessoa indicada pela EFPC, com nomeação formal registrada na Previc, que responde pela gestão, alocação, supervisão e acompanhamento dos recursos garantidores dos planos. Em síntese, é a figura técnica central responsável pela execução da política de investimentos, pela conformidade da carteira com os normativos vigentes e pela supervisão cotidiana da gestão financeira dos ativos.

De acordo com a regulação, o AETQ não pode acumular ou participar do Comitê de Riscos. Isso porque tanto o AETQ quanto o responsável pela gestão de riscos (ARGR ou Comitê) devem atuar de forma independente, sem subordinação hierárquica entre si. O AETQ tem atribuições voltadas para a primeira linha (gestão de recursos), enquanto o ARGR ou Comitê de Riscos se posiciona na segunda linha (monitoramento e gestão dos riscos da entidade).

O Código de Autorregulação em Qualificação e Certificação da Abrapp reforça esse entendimento ao reconhecer que a função de gestão de riscos pode ser exercida por um profissional individual (ARGR) ou por um colegiado (Comitê de Riscos). A escolha do modelo deve observar a realidade da EFPC, seu porte e sua complexidade, ainda

que apenas as entidades classificadas como S1 sejam obrigadas a adotar formalmente essa segregação. Para os demais segmentos, trata-se de recomendação de boa prática.

As principais atribuições do ARGR ou do Comitê de Riscos incluem:

- Coordenar o processo de gestão de riscos, abrangendo riscos atuariais, de investimentos, operacionais, legais, de conformidade, de imagem e outros relevantes.
- Garantir que a política de gestão de riscos seja implementada e respeitada por todas as áreas.
- Monitorar indicadores e limites de tolerância definidos para os diversos tipos de risco.
- Analisar relatórios técnicos, propor medidas de mitigação e acompanhar a execução de planos de ação.
- Reportar periodicamente à alta administração e aos órgãos de governança a evolução da exposição a riscos.
- Incentivar a cultura de gestão de riscos na entidade, fortalecendo a tomada de decisão preventiva.

A efetividade dessa função depende de regulamentos internos claros que definam atribuições e fluxos de reporte, evitando sobreposições ou disputas entre colegiados e demais funções de controle.

Mesmo em EFPCs de menor porte, onde a adoção de ARGR ou Comitê de Riscos não é mandatória, sua implementação pode trazer benefícios relevantes, como maior capacidade de antecipação de problemas e integração com compliance e controles internos.

## **2.7 Outras estruturas relevantes na governança das EFPCs**

Além dos órgãos e funções já mencionados, a governança das Entidades Fechadas de Previdência Complementar é composta por outras estruturas que desempenham papéis essenciais para a condução estratégica, operacional e de controle. A integração dessas funções é determinante para a efetividade do sistema de governança e para a confiança de participantes, patrocinadores e do órgão regulador.

### **Diretoria Executiva**

É responsável pela gestão cotidiana da entidade, assegurando a execução das políticas e diretrizes aprovadas pelo Conselho Deliberativo. Atua na primeira linha, conduzindo as operações e implementando controles no nível operacional. Sua atuação deve estar alinhada à estratégia, aos valores institucionais e às práticas de gestão de riscos.

### **Conselho Deliberativo**

É o órgão máximo de governança da EFPC, com competência para definir políticas, aprovar planos, orçamentos e regulamentos, além de supervisionar a atuação da Diretoria Executiva. Possui papel decisivo no fortalecimento da governança, pois define o tom da liderança e garante que as funções de controle interno tenham independência e recursos adequados.

### **Área de Controles Internos**

A área de Controles Internos tem como objetivo apoiar a administração na criação e manutenção de políticas, normas, procedimentos e controles que assegurem conformidade, eficiência e mitigação de riscos. Atua como parte da segunda linha, realizando o mapeamento de processos, identificação e classificação de riscos, monitoramento da efetividade dos controles e recomendação de ajustes quando identificadas deficiências.

### **Área de Gestão de Riscos**

Complementa a atuação do ARGR, executando rotinas e análises necessárias para identificar, avaliar e monitorar riscos. Seu trabalho fornece insumos técnicos para que a administração tome decisões alinhadas ao apetite e à tolerância a risco definidos pela entidade.

### **Funções técnicas estratégicas**

Englobam áreas como investimentos, atuária, tecnologia da informação e gestão de benefícios. Embora não sejam órgãos colegiados, desempenham funções críticas para a sustentabilidade dos planos administrados e estão diretamente expostas a riscos relevantes.

### **Comitês temáticos**

Podem incluir comitês de investimentos, de elegibilidade, de benefícios, entre outros. São instâncias de assessoramento especializadas, que permitem aprofundar a análise e a discussão de temas técnicos antes que as matérias sejam submetidas à decisão dos conselhos estatutários.



A existência e o bom funcionamento dessas estruturas, adaptadas ao porte e à complexidade de cada EFPC, aumentam a capacidade da entidade de prevenir e responder a riscos de forma estruturada. Sua composição pode envolver colaboradores com formações diversas, desde que alinhados ao tema em pauta, ou ainda contar com especialistas externos, oriundos do mercado ou da patrocinadora.

### **3 Proporcionalidade: Estrutura ideal por Segmento (S1 a S4)**

A segmentação regulatória das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, estabelecida pela Previc, busca classificar as entidades conforme porte, complexidade operacional e exposição a riscos. Essa classificação influencia diretamente a intensidade da supervisão e deve servir como referência para a definição da estrutura de governança e controle interno mais adequada para cada caso. Uma estrutura proporcional permite equilibrar robustez e eficiência, garantindo que as funções essenciais sejam desempenhadas sem gerar sobrecarga operacional ou custos excessivos.

A segmentação definida pela Previc por meio da Portaria nº 563/2024 estabelece os critérios para classificação das EFPCs entre S1, S2, S3 e S4, com aplicação durante todo o exercício de 2025.

#### **3.1 Segmentação regulatória da Previc**

De forma simplificada, segue definição de cada grupo:

- **S1:** Entidades de grande porte, com elevado volume de recursos, número significativo de participantes e complexidade operacional acentuada;
- **S2:** Entidades de porte intermediário, com operações relevantes, mas menos complexas que as S1;
- **S3:** Entidades de menor porte e complexidade, com recursos e contingente de participantes mais limitados;
- **S4:** Entidades de pequeno porte e baixa complexidade, muitas vezes vinculadas a um único plano de benefícios e com recursos modestos.

Essa classificação é revisada periodicamente pela Previc, considerando critérios quantitativos e qualitativos, e orienta não apenas a intensidade da supervisão, mas também as expectativas quanto às práticas de governança.

### 3.2 Critérios para definição de estruturas proporcionais

A definição de uma estrutura de governança proporcional ao porte e à complexidade da EFPC deve seguir parâmetros objetivos, que permitam equilibrar efetividade e eficiência operacional. Para isso, recomenda-se a avaliação conjunta dos seguintes critérios:

a) **Porte da entidade**

- Considera principalmente o volume de ativos sob gestão e o número de participantes e assistidos.
- Entidades maiores e com recursos expressivos tendem a exigir maior especialização e segregação de funções, para garantir monitoramento adequado e prevenção de conflitos de interesse.

b) **Complexidade operacional**

- Número e tipo de planos administrados (benefício definido, contribuição definida, híbridos).
- Quantidade de patrocinadores ou convênios de adesão.
- Diversidade e sofisticação dos processos internos, especialmente na área de investimentos, gestão de benefícios e controles internos.
- Maior complexidade demanda maior formalização e detalhamento nas funções de controle.

c) **Perfil de riscos**

- Análise dos principais riscos a que a entidade está exposta, incluindo riscos atuariais, de investimento, operacionais, de conformidade e reputacionais.
- Quanto mais elevado ou diversificado o perfil de riscos, mais robusta deve ser a estrutura de governança, com especialização nas funções críticas.

d) **Capacidade técnica e financeira**

- Avaliação da disponibilidade de profissionais qualificados para exercer as funções de controle.
- Capacidade orçamentária para manter equipes próprias ou contratar serviços terceirizados ou compartilhados.
- Importante garantir que as funções sejam exercidas com independência e competência, mesmo quando terceirizadas.

e) **Aderência regulatória e autorregulatória**

- Cumprimento das exigências legais e normativas da Previc, incluindo observância à Portaria nº 563/2024 quanto à segmentação e práticas esperadas.
- Atendimento às diretrizes do Código de Autorregulação da ABRAPP para qualificação e certificação das funções de governança.
- Adoção de boas práticas recomendadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), IIA (Institute of Internal Auditors) e estruturas de referência como o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), garantindo alinhamento às três linhas.

A aplicação sistemática desses critérios permite que a EFPC adote um desenho organizacional coerente com sua realidade, fortalecendo a governança e evitando excessos que possam onerar a operação ou comprometer a agilidade da gestão.

### **3.3 Riscos de estruturas subdimensionadas ou excessivamente robustas**

Estruturas subdimensionadas podem comprometer a adequada gestão de riscos com prejuízo a detecção de falhas, a segregação de funções e a sustentabilidade operacional. Já estruturas excessivamente robustas trazem riscos de sobreposição de funções e burocracia desnecessária, reduzindo agilidade e aumentando custos. O equilíbrio entre estrutura e nível de risco é essencial para manter a efetividade da governança sem prejudicar a operação.

### **3.4 Propostas de referência para cada segmento**

S1 – Estrutura completa e independente, com Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna, Compliance, ARGR/Comitês de Risco e Controles, áreas técnicas dedicadas e comitês temáticos.

S2 – Estrutura similar à S1, com possibilidade de acumulação de funções, desde que a independência seja preservada.

S3 – Estrutura mais enxuta, contemplando Conselho Fiscal, Compliance, Controles Internos e Riscos, sendo que essas áreas podem estar sob a mesma liderança. Auditoria Interna e comitês podem ser compartilhados ou terceirizados.

S4 – Estrutura mínima essencial e focada na conformidade. Funções especializadas

podem ser terceirizadas ou compartilhadas, com reporte regular aos órgãos colegiados.

A aplicação do princípio da proporcionalidade permite que cada EFPC mantenha um nível de governança, gestão de riscos e de controles compatível com sua realidade, preservando a efetividade, favorecendo a sustentabilidade da entidade e contribuindo para que a supervisão da Previc seja mais eficiente, seletiva e orientada por critérios de risco.

## **4 Atuação Coordenada e Independência Funcional**

A estrutura de governança das EFPCs envolve múltiplos órgãos e funções de controle: Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna, Compliance, ARGR/ Comitês de Risco e Controles Internos. Cada função possui atribuições e objetivos próprios, e todas atuam de forma interdependente para assegurar integridade, conformidade e sustentabilidade no longo prazo. O desafio é equilibrar integração e independência, garantindo cooperação sem comprometer a autonomia funcional.

### **4.1 A importância da atuação integrada**

A atuação integrada assegura que a governança tenha visão completa dos riscos e controles, reduzindo lacunas e sobreposições. Entre os principais benefícios:

- Priorização eficiente dos recursos para riscos críticos.
- Melhoria na tempestividade das decisões.
- Padronização de critérios e metodologias.
- Maior clareza e objetividade nos reportes para órgãos colegiados e para a Previc.

**Exemplo:** Se a Auditoria Interna detecta fragilidade em controles de investimentos, a informação é encaminhada ao ARGR para ajuste na matriz de riscos e monitoramento, enquanto o Compliance avalia se há impacto regulatório. A alta governança recebe um relatório consolidado com os resultados.

### **4.2 Riscos de sobreposição ou conflitos**

Quando não há definição clara de papéis:

- Auditoria Interna e Compliance podem executar o mesmo teste regulatório, gerando custo duplicado.
- Certos riscos, como os de prestadores de serviço, podem não ser monitorados por nenhuma função.
- Pode haver conflito de interesse, por exemplo, se o ARGR participa de aprovações que depois ele próprio deve fiscalizar.

A ferramenta mais indicada para mitigar esses riscos é a Matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado), formalizada em um Manual de Governança e Controles Internos.

Além da matriz em si, é fundamental que a clareza de papéis esteja registrada em documentos formais, como manuais de governança, regulamentos internos ou políticas corporativas, de modo a assegurar rastreabilidade, transparência e alinhamento às expectativas da PREVIC. Essa formalização reforça a legitimidade da estrutura de governança e facilita a supervisão baseada em risco.

#### **4.3 Ferramentas e mecanismos para coordenação e independência**

##### **a) Linhas de reporte claras**

- Auditoria Interna → Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria/Conselho Deliberativo.
- ARGR/Comitê de Riscos → Conselho Deliberativo
- Compliance → Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo.

##### **b) Planos de trabalho independentes, mas alinhados**

Cada função desenvolve seu plano anual, compartilhando áreas de interseção.

##### **c) Reuniões integradas**

Trimestrais, bimestrais ou até mensais, com ata formal e registro de decisões.

##### **d) Plataforma integrada de governança**

Registro centralizado de riscos, controles, achados e planos de ação.

e) **Indicadores combinados (KPI/KRI)**

Monitoramento conjunto de riscos-chave e desempenho dos controles.

f) **Frameworks de referência**

COSO ERM, IIA (IPPF), IBGC (Princípios de Governança).

#### **4.4 Orientações práticas para reduzir custos**

a) **Gestão conjunta:**

- As funções de Compliance, Controles Internos e Gestão de Riscos podem ser coordenadas por uma mesma liderança em estruturas enxutas, desde que preservada a independência em relação às atividades-fim.
- Atividades de segunda linha podem ser acumuladas com outras funções administrativas, mas nunca com funções operacionais críticas, devendo existir controles compensatórios que assegurem a efetividade.
- Em EFPCs menores (S3 e S4), a Auditoria Interna pode ser totalmente terceirizada, direcionando seu foco para riscos de maior criticidade.

b) **Terceirização estratégica:**

- Auditorias internas especializadas, tais como de tecnologia da informação, investimentos complexos, impostos e etc., podem ser contratadas pontualmente, reduzindo a necessidade de estrutura fixa e de treinamento constante nestes tópicos, uma vez que as mudanças são constantes, dificultando a atualização da equipe.
- Treinamentos e revisões regulatórias podem ser adquiridos de forma compartilhada via associações (ex.: Abrapp).

c) **Uso de tecnologia:**

Todas as camadas de governança podem trabalhar em conjunto, utilizando apenas um orçamento para o desenvolvimento de regras no sistema para monitoramento contínuo de transações, dashboards e alertas automáticos, reduzindo a necessidade de verificações manuais por amostra e identificando com mais rapidez qualquer exceção.

#### **d) Controles Compensatórios para acúmulo ou ausência de funções**

- Revisões independentes: pode-se instituir revisões periódicas por consultoria externa ou pelo Conselho Fiscal para avaliar a efetividade dos controles.
- Aprovação em colegiado: decisões de maior impacto (como exceções a políticas ou alterações relevantes em processos) devem ser submetidas a comitês ou conselhos, evitando concentração de poder em um único gestor.
- Relatórios formais e atas: documentar todas as atividades e decisões de risco, compliance e controles internos, permitindo rastreabilidade e posterior revisão.
- Monitoramento por indicadores: implantação de dashboards de risco e conformidade com trilha de auditoria, para que conselhos e comitês possam acompanhar de forma objetiva.
- Terceirização seletiva: contratação pontual de auditorias ou pareceres técnicos em áreas de maior complexidade, como investimentos, tecnologia da informação ou atuária.
- Treinamentos: capacitação contínua da equipe que acumula funções, para reduzir lacunas de conhecimento.
- Reportes: Garantia de reporte periódico e transparente à alta administração, de forma a assegurar alinhamento com as melhores práticas de governança.

### **4.5 Exemplos Práticos**

a) **Exemplo 01:** Entidade classificada como S1 – Estrutura robusta e integrada

EFPC de grande porte, com múltiplos planos e patrocinadores, instituiu um Comitê de Governança Integrada reunindo ARGR, Auditoria Interna, Compliance e Comitês Técnicos, com encontros trimestrais. As pautas das reuniões incluem, obrigatoriamente, a apresentação dos principais destaques de cada área nos últimos três meses, o planejamento para o próximo período, riscos emergentes e a atuação coordenada de cada agente.

Paralelamente, a entidade implantou um sistema integrado de gestão de riscos e controles, com workflow para acompanhamento de planos de ação.

Resultados: redução significativa no tempo de resposta a incidentes, maior alinhamento estratégico com o Conselho Deliberativo e melhor priorização das ações corretivas.

b) **Exemplo 02:** Entidade classificada como S2 – Redução de sobreposição Entidade de porte intermediário que apresentava duplicidade entre Auditoria Interna e Compliance na execução de testes regulatórios. Após revisão da matriz RACI e implantação de reuniões bimestrais conjuntas, passou a aproveitar os resultados obtidos pelo Compliance para reduzir a carga de testes de auditoria.

Resultados: diminuição de aproximadamente 25% no tempo total das auditorias, melhoria na coerência e consistência dos reportes encaminhados à Previc e ao Conselho Deliberativo e uso mais racional de recursos.

c) **Exemplo 03:** Entidade classificada como S3 – Eficiência e foco em riscos críticos.

Entidade de menor porte, mas com operações moderadamente complexas, estruturou área combinada de Riscos e Compliance, liderada pelo ARGGR. Após mapeamento de riscos prioritários, optou pela contratação de auditorias pontuais e especializadas nos temas de maior exposição, como tecnologia da informação e investimentos.

Resultados: melhor compreensão das fragilidades internas, direcionamento mais assertivo de recursos para os riscos mais relevantes, redução de custos fixos e manutenção da conformidade regulatória.

d) **Exemplo 04:** Entidade classificada como S4 – Governança simplificada.

Entidade de pequeno porte e baixa complexidade, com um único plano de benefícios. O Compliance acumula a função de Controles Internos, e a gestão de riscos é contratado de forma terceirizada para revisões semestrais. Não há auditoria interna. O acompanhamento dos riscos e planos de ação é realizado por meio de planilhas integradas, com reuniões trimestrais formalizadas em ata.

Resultados: baixo custo operacional, simplicidade na gestão e atendimento tempestivo às demandas da Previc.

Quadro sugestivo de estrutura:



<b>Segmento</b>	<b>Estrutura Recomendada</b>	<b>Possibilidades de Terceirização</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>S1 – Grande porte, alta complexidade</b>	Comitê de Governança Integrada (ARGR, Auditoria Interna, Compliance, Comitês Técnicos, controles internos), áreas segregadas e especializadas.	Baixa – terceirização apenas para auditorias muito especializadas	Redução do tempo de resposta a incidentes, alinhamento estratégico com Conselho Deliberativo, maior eficácia no monitoramento de riscos
<b>S2 – Porte intermediário, complexidade moderada</b>	Auditoria Interna, Gestão de Riscos e Compliance com papéis bem definidos, reuniões conjuntas para evitar sobreposição. Uma avaliação interna deve ser realizada para definir nomeação de ARGR ou Comitê de Riscos.	Média – terceirização de testes ou revisões específicas	Redução de custos operacionais e de duplicidades, maior coerência nos reportes à Previc
<b>S3 – Menor porte, mas operações moderadamente complexas</b>	Estrutura combinada de Riscos e Compliance, Auditoria Interna terceirizada de forma pontual	Alta – auditorias e testes especializados (TI, investimentos)	Foco nos riscos críticos, redução de custos fixos, manutenção da conformidade regulatória

Segmento	Estrutura Recomendada	Possibilidades de Terceirização	Resultados Esperados
<b>S4 – Pequeno porte e baixa complexidade</b>	Compliance acumulando função de Controles Internos, Gestão de Riscos terceirizada.	Muito alta – terceirização da maior parte das funções especializadas	Governança simplificada, baixo custo, atendimento tempestivo às demandas regulatórias

## 5 Monitoramento Contínuo, Ferramentas e Supervisão Baseada em Risco

### 5.1 Conceito e benefícios do monitoramento contínuo

O monitoramento contínuo é um processo sistemático de acompanhamento em tempo real ou com periodicidade mínima dos indicadores e eventos relevantes para a gestão de riscos, controles internos e conformidade. Baseia-se na captura, análise e tratamento de dados de forma automatizada, permitindo respostas mais rápidas a desvios e anomalias.

Segundo o IIA, trata-se de uma prática que, quando bem implementada, aumenta a capacidade de prevenção de perdas e reduz a necessidade de inspeções presenciais e revisões extensas. O IBGC e o framework COSO também destacam que o monitoramento contínuo fortalece a primeira e segunda linhas, ao mesmo tempo que otimiza a terceira linha (auditoria interna).

Para as EFPCs, os principais benefícios incluem:

- Detecção precoce de irregularidades ou fragilidades nos controles.
- Redução do tempo de resposta a incidentes e riscos emergentes.
- Otimização do uso de recursos humanos e financeiros.
- Maior alinhamento com a supervisão baseada em risco da Previc, permitindo que a fiscalização seja mais seletiva e focada nos pontos críticos.
- Sustentação técnica para estruturas de governança mais enxutas, sem perda de efetividade.

## 5.2 Ferramentas aplicáveis: indicadores, dashboards, Lei de Benford, testes analíticos

O uso de ferramentas adequadas é fundamental para transformar o monitoramento contínuo em prática efetiva. Entre as mais relevantes para EFPCs, destacam-se:

- **Indicadores-chave de risco (KRIs):** medem a exposição e a tendência de riscos relevantes, como concentração de investimentos, inadimplência de contribuições, descasamento de duration, incidentes de segurança da informação e volume de processos judiciais.
- **Indicadores-chave de desempenho (KPIs):** monitoram eficiência e eficácia, como tempo médio de atendimento ao participante, percentual de execução de planos de ação e taxa de acuracidade nos cálculos de benefícios.
- **Dashboards integrados:** consolidação visual de métricas em tempo real para conselhos, comitês e áreas executivas, permitindo rápida tomada de decisão.
- **Lei de Benford:** aplicada pontualmente em bases numéricas de pagamentos e contratações, para identificar padrões atípicos que possam indicar erros ou irregularidades.
- **Testes analíticos avançados:** uso de estatística descritiva, análises preditivas e machine learning para identificar desvios de comportamento ou projeções de riscos.
- **Plataformas GRC (Governança, Riscos e Compliance):** sistemas que centralizam gestão de riscos, controles, auditorias e conformidade, com trilha de auditoria automatizada.

### Exemplos práticos de monitoramento contínuo em EFPCs

#### Área de Investimentos

- Movimentações atípicas na carteira (volume, concentração, mudança de perfil de risco).
- Monitoramento diário de aderência à política de investimentos.
- Comparação automática entre cota do fundo e benchmarks.
- Controle de exposição a ativos de baixa liquidez.

#### Área de Benefícios

- Tempo médio de concessão de benefícios.
- Percentual de pagamentos fora do prazo legal.
- Divergências entre dados cadastrais e financeiros.
- Análise de volume e perfil das revisões de benefícios (motivos, frequência).

#### Área Administrativa e Compras

- Prazos médios de pagamento de fornecedores e frequência de aditivos contratuais.
- Aplicação da Lei de Benford em notas fiscais para identificar padrões atípicos.
- Monitoramento de compras emergenciais ou fora de processo competitivo.
- Taxa de renovação automática de contratos sem revisão técnica.

#### Área de Riscos Corporativos e Compliance

- Cumprimento de prazos regulatórios (entregas à Previc, CVM, Receita Federal).
- Volume de descumprimentos de políticas internas.
- Frequência e tratamento de incidentes de segurança da informação.
- Taxa de implementação de planos de ação de auditoria e compliance.

#### **Como começar**

Não é necessário aguardar a aquisição da melhor ferramenta ou a contratação de especialistas para iniciar o monitoramento contínuo. É possível começar de forma simples, priorizando:

- Automatizar o acompanhamento de questões críticas e mais fáceis de medir (ex.: prazo de pagamento, indicadores de atendimento, reconciliação de dados de benefícios).
- Utilizar softwares acessíveis e de baixo custo, como R e Python para análises estatísticas, e Power BI para visualização de dados.
- Integrar as bases já existentes na EFPC, mesmo que inicialmente por meio de planilhas estruturadas, garantindo trilha de auditoria para rastrear as informações.

Essa abordagem progressiva permite demonstrar resultados rapidamente, o que tende a convencer a alta administração dos benefícios e aumentar a probabilidade

de obter investimentos para ferramentas mais sofisticadas e integração completa do monitoramento contínuo à governança da entidade.

### **5.3 Como a estrutura de governança pode gerar confiança e reduzir a necessidade de supervisão corretiva**

Uma estrutura de governança que utilize monitoramento contínuo e reporte padronizado pode fornecer à Previc evidências de que a EFPC está no controle de seus riscos. Isso pode gerar dois efeitos positivos:

1. **Reduzir a frequência de fiscalizações presenciais**, pois o órgão supervisor pode se basear nos dados enviados periodicamente.
2. **Permitir ajustes preventivos**, evitando a necessidade de medidas corretivas mais onerosas.

Exemplo prático: Uma EFPC de porte intermediário (S2) implantou um dashboard de riscos e controles com atualização mensal, produzido com trilha de auditoria e utilizando bases de dados previamente auditadas, o que aumentou a confiabilidade das informações. O dashboard é compartilhado com o Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo e inclui indicadores de investimentos, gestão atuarial, controles operacionais e compliance. Ao enviar relatórios trimestrais para a Previc, com base nesses dados, a autarquia constatou que os riscos estavam sendo devidamente monitorados e que a entidade estabelecia planos de ação consistentes para mitigá-los. Como resultado, a supervisão passou a ser ajustada para foco nos riscos mais relevantes, permitindo à EFPC manter uma equipe de governança enxuta, sem comprometer a segurança ou a conformidade regulatória.

### **5.4 Alinhamento com a lógica de supervisão baseada em risco da Previc**

A supervisão baseada em risco da Previc, reforçada pela Portaria nº 563/2024, estabelece que a intensidade e a frequência da fiscalização devem ser proporcionais à materialidade, complexidade e relevância dos riscos enfrentados pela EFPC. Essa abordagem busca direcionar recursos de supervisão para áreas e entidades que

demandam maior atenção, reduzindo a carga sobre aquelas que demonstram gestão eficaz e controles adequados.

Para que uma EFPC esteja alinhada a essa lógica, é necessário:

- Priorizar riscos de acordo com seu impacto potencial e probabilidade, considerando fatores quantitativos e qualitativos.
- Documentar e evidenciar de forma clara a efetividade dos controles e das funções de governança.
- Adotar práticas de monitoramento contínuo e reporte estruturado, com indicadores e análises consistentes.
- Manter registros auditáveis que permitam à Previc verificar rapidamente a conformidade e a atuação preventiva da entidade.

Exemplo

prático:

Uma EFPC classificada como S3, após combinar as funções de Riscos e Compliance em uma mesma área e adotar ferramentas de monitoramento contínuo, passou a detectar desvios de forma mais ágil e a implementar planos de ação antes que os riscos se materializassem. Com isso, terceirizou auditorias pontuais apenas para temas de maior criticidade, como investimentos e segurança da informação.

Além disso, houve redução no tempo necessário para levantar informações solicitadas pela Previc. Entidades sem governança estruturada frequentemente enfrentam dificuldades para gerar relatórios gerenciais, localizar documentos e comprovar práticas não formalizadas. No caso dessa EFPC, a padronização de processos e a centralização de informações possibilitaram respostas mais rápidas e completas ao órgão supervisor, aumentando a credibilidade e reforçando a percepção de que os riscos estavam sendo monitorados e tratados adequadamente.

Esse alinhamento demonstra que estruturas de governança proporcionais, quando bem geridas e suportadas por tecnologia, podem oferecer o mesmo nível de segurança que estruturas maiores e mais onerosas, permitindo que os recursos da EFPC sejam aplicados de forma mais estratégica e eficiente.

## **6 Conclusão**

### **6.1 Síntese dos principais achados**

O estudo demonstrou que a definição clara dos papéis e responsabilidades dos órgãos de controle internos, como Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria

Interna, Compliance, ARGR e comitês de riscos e controles, é essencial para o fortalecimento da governança nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs).

Foi evidenciado que a atuação coordenada, quando preservada a independência funcional, pode gerar maior eficiência, reduzir sobreposições e otimizar recursos. A análise proporcional por segmento, de S1 a S4, mostrou que estruturas excessivamente robustas podem onerar a operação sem agregar valor proporcional, enquanto estruturas subdimensionadas comprometem a efetividade da gestão de riscos e dos controles. O monitoramento contínuo, apoiado por ferramentas tecnológicas como dashboards, indicadores-chave e análises digitais, mostrou-se um elemento estratégico para aumentar a confiança do órgão supervisor e permitir uma supervisão mais seletiva e orientada por risco.

## **6.2 Recomendações para as EFPCs**

- Adotar estruturas de governança proporcionais ao porte e complexidade da entidade, considerando critérios da Portaria Previc nº 563/2024.
- Integrar áreas de governança, quando possível, preservando a independência e reduzindo sobreposição de funções.
- Iniciar programas de monitoramento contínuo com recursos já disponíveis, priorizando indicadores simples e de alto impacto.
- Investir em tecnologia acessível, como R, Python e Power BI, para ampliar gradualmente a capacidade analítica.
- Formalizar processos, registros e relatórios para aumentar a agilidade no atendimento às demandas regulatórias.
- Explorar alternativas de terceirização estratégica para funções de auditoria, compliance ou gestão de riscos, quando for mais eficiente e econômico.

## **6.3 Considerações finais e sugestões para trabalhos futuros**

Este trabalho reforça que mais do que um requisito regulatório, a governança efetiva representa o diferencial competitivo das EFPCs na construção de confiança

junto à PREVIC e aos participantes. Entretanto, não basta criar estruturas de governança, sejam elas robustas, simplificadas ou terceirizadas. Para que cumpram sua finalidade, é indispensável que contem com o patrocínio da alta administração e, sobretudo, com a abertura dos conselhos para ouvir, dar espaço e valorizar os alertas e riscos identificados antes que eles se materializem.

A adoção de práticas proporcionais, coordenadas e tecnologicamente apoiadas possibilita maior eficiência operacional, fortalece a confiança institucional e contribui para que a supervisão externa seja mais eficiente e orientada por risco. Mas somente quando existe engajamento genuíno das lideranças essas práticas se traduzem em resultados efetivos e sustentáveis.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar estudos sobre:

- Métricas objetivas para avaliar o retorno sobre o investimento em governança
- Benchmarking entre EFPCs de diferentes segmentos, identificando práticas de maior impacto, tomando como referência, por exemplo, a recente pesquisa conduzida pela Abrapp sobre práticas de auditoria, que subsidiará a elaboração de um manual de melhores práticas por porte de entidade
- Aplicações avançadas de ciência de dados na detecção de fraudes e prevenção de riscos operacionais



## Referências

ABRAPP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Código de Autorregulação em Governança e em Qualificação de Dirigentes e Conselheiros de EFPCs**. São Paulo: ABRAPP, 2022.

Disponível em: [codigo\\_corporativa.pdf](#) Acesso em: 26 jul. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001**. Dispõe sobre o regime de previdência complementar e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 maio 2001.

CNPC – CONSELHO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Resolução nº 62, de 09 de dezembro de 2024**. Dispõe sobre o plano de gestão administrativa, os fundos administrativos, o orçamento, as fontes de custeio administrativo e as receitas e despesas da gestão administrativa das entidades fechadas de previdência complementar, e sobre os limites e critérios específicos aplicáveis ao custeio das entidades e planos de benefícios regidos pela Lei Complementar nº 108, de 29 de maio de 2001. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2024.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**. New York: AICPA, 2017.

Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-2017-Framework.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

Disponível em: [Publicacao](#). Acesso em: 2 ago. 2025.

IIA – THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **International Professional Practices Framework (IPPF)**. Altamonte Springs: IIA, 2024.

Disponível em: [globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf](#). Acesso em: 27 jul. 2025.

PREVIC – SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Resolução nº 23, de 14 de agosto de 2023**. Estabelece procedimentos para aplicação das normas relativas às atividades desenvolvidas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar, bem como normas complementares às

diretrizes do Conselho Nacional de Previdência Complementar e do Conselho Monetário Nacional.. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 ago. 2023.

PREVIC – SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR.

**Portaria PREVIC nº 563, de 01 de julho de 2024.** Dispõe sobre a segmentação das entidades fechadas de previdência complementar (EFPC) para fins de supervisão, fiscalização e proporcionalidade regulatória e atualiza a lista para o exercício de 2025.. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 03 de julho 2024.