FGV DIREITO SP
MESTRADO PROFISSIONAL

Governança Tributária Corporativa de Folha de pagamentos e o Desafio do Déficit Previdenciário: Uma Proposta para Empresas no Brasil

Carla Pereira da Silva

Projeto de pesquisa apresentado ao
Mestrado Profissional da FGV Direito SP.

Versão de 15 de janeiro de 2025

1. Tema, contexto e delimitação de escopo

A pesquisa proposta e organizada neste Projeto preliminar está emoldurada na temática da Previdência Social sob a perspectiva jurídico-tributária e adotando a ótica das empresas financiadoras do sistema previdenciário para analisar como questão principal uma camada profunda do tema. A questão principal de pesquisa busca compreender quais fundamentos e critérios para estruturar um modelo de governança corporativa tributária de Folha de pagamentos que gere informação e segurança de forma sustentável, posicionando melhor as organizações no cenário macroeconômico de déficit previdenciário - especialmente grave - no Brasil, para que sejam tomadas decisões eficazes e responsáveis (i) sobre a gestão de custos e riscos da tributação previdenciária, (ii) em discussões sobre novas reformas do desenho constitucional de custeio previdenciário e mesmo (iii) ao longo e após a implementação das mudanças que virão.

E por que é relevante que as organizações estejam bem-posicionadas no cenário previdenciário? Porque as empresas são protagonistas no financiamento do sistema social-previdenciário brasileiro cujo déficit prolongado e robusto gera enormes pressões fiscais, que se alastram pelas contas públicas a partir da necessidade de cobertura da insuficiência financeira com receitas diversas, o que reduz investimentos públicos, dificulta o crescimento econômico e, para efeitos dessa pesquisa, torna, principalmente, o sistema cada vez mais dependente do aumento das receitas pela arrecadação tributária de contribuições sociais.

Utilizar a governança corporativa tributária para gerar informação e segurança de forma consistente, responsável e sustentável, além de alinhada aos valores da organização é a recomendação prática dessa pesquisa como instrumento para gerar um processo robusto e de qualidade na tomada de decisão das empresas. A investigação sobre os pilares e parâmetros da

referida estratégia de governança é a ótica sob a qual a pesquisa trabalhará, para, como segundo produto das análises, produzir um guia básico de elementos para estruturação da governança corporativa previdenciária, focado em empresas de grande porte[1].

Nesse sentido, a governança recomendada adota uma opção intencional por um sistema pelo qual as decisões são tomadas e as atividades são geridas e executadas em determinada organização. Para gerar engajamento, a governança proposta está fundamentada em uma estrutura de base ética, clara e sistematizada, que representa o amadurecimento da função a ela concedida nas décadas de 70 e 80 do século XX (restrito a conflitos de agência entre proprietários e gestores)[2] como um dos três pilares do ESG (*Environmental, Social, and Governance*)[3], cujo objetivo é explorar formas de integração entre fatores ambientais, sociais e de governança a decisões financeiras, visando comportamentos sustentáveis por atender necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas próprias necessidades.

A abordagem analítica na pesquisa buscará descrever como processos decisórios estruturados a partir dessa governança tributária podem gerar decisões que reconheçam e utilizem conscientemente heurísticas cognitivas, sem negligenciar erros e ilusões que atalhos mentais podem gerar fundamentalmente pela lei do menor esforço cognitivo e pela pressão do tempo (vieses)[4], a exemplo do experimento do gorila invisível que ilustra como podemos ficar cegos para o óbvio e como somos cegos para a nossa própria cegueira[5].

A pesquisa utilizará a descrição e análise do contexto fático previdenciário como forma de delimitar o problema e circunscrever a ótica sob a qual ele será tratado (o escopo de trabalho), para que fique claro que – como recorte metodológico – o trabalho não busca soluções para o déficit previdenciário brasileiro (embora entenda que cada novo arranjo ou ajuste em um elo do sistema em questão potencialmente gera benefícios ao todo)[6], mas analisará o cenário como revelação da profundidade e gravidade do problema de fundo – o que também indicará uma tendência global de

---

[1] Conforme artigo 3º da lei 11.638/2007, as sociedades de grande porte são consideradas as que – isolada ou em conjunto com as que possuem controle comum – possuam ativo total superior a R$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R$ 300 milhões
E, embora não precisem ser constituídas na forma de sociedade por ações, a elas aplicam-se as disposições da lei 6.404/76 sobre escrituração, elaboração de demonstrações financeiras e a obrigatoriedade de auditoria independente. Não há número mínimo de empregados para que determinada sociedade esteja na categoria de grande porte.

[2] CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. P; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. (coord.). 2024.

[3] Diferentemente da governança corporativa – desenvolvida originalmente como expressão nas décadas de 70/80, ainda que os primórdios da gestão de conflitos tenham sido anteriores (que será analisado no tópico próprio desse artigo – o termo ESG foi utilizado pela primeira vez oficialmente, em 2004, no relatório *Who cares Wins* da ONU, que concluiu pela importância de se integrar fatores ESG nas análises de risco de investimentos para retornos no longo prazo.

[4] KAHNEMAN, 2012 e SUNSTEIN, Cass R.; JOLLS, Christine; THALER, Richard H., 1998.

[5] KAHNEMAN, 2012, pp. 32-33. O experimento do gorila é realizado por Chistopher Chabris e Daniel Simons e, embora o gorila fique à vista por nove segundos durante uma partida de futebol, milhares de pessoas que assistem a ela são instruídas a contarem os passes dos jogares e deixam de ver o gorila e estão inicialmente convictas de que ele não estava lá.

[6] Inclusive porque a governança é capaz de oferecer a estrutura por meio da qual os objetivos da organização são definidos, os meios para que eles sejam atingidos sejam determinados com vistas à "sustentabilidade e a resiliência das sociedades que, por sua vez, podem contribuir, em geral, para a sustentabilidade e a resiliência da economia como um todo" (A OCDE, em seus *Princípios de Governação Corporativa do G20/OCDE (2023)* – diretrizes internacionais para aprimorar quadros jurídicos, regulamentares e institucionais que regem a governança).

piora da dívida previdenciária – e também como ponto de partida dos critérios da estrutura de governança corporativa tributária.

Importante registrar também que a perspectiva adotada não ignora aspectos trabalhistas envolvidos, entretanto, o recorte da questão de pesquisa foca na tributação sobre a Folha de pagamentos e, embora abra espaço para fluxos de trabalho que contemplem aquela ótica, não as analisa.

No contexto brasileiro, um aumento de 1 ponto percentual nas despesas previdenciárias do INSS representa um acréscimo da ordem de R$ 8 bilhões aos gastos públicos. E, um modesto reajuste de R$ 10 nos benefícios pagos a 19 milhões de segurados do regime geral da previdência e a 5 milhões de beneficiários assistenciais (como BPC ou RMV[7]) gera um impacto adicional de R$ 3 bilhões anuais aos custos da Seguridade social. Esse cálculo reflete o fato de que cerca de 44% dos benefícios têm o valor do piso previdenciário, que é o salário-mínimo (R$ 1.412 em 2024)[8].

Esse pequeno quadro revela também que o déficit nos gastos do sistema previdenciário nacional é incapaz de preservar o padrão de vida dos beneficiários em relação a seus rendimentos obtidos durante o trabalho, uma vez que o valor médio dos benefícios é de R$ 1.834, bem abaixo do rendimento médio dos brasileiros ativos, que, em 2023 era de R$ 2.846, segundo dados da PNAD contínua[9].

Com essa amostra contextual, quer-se apresentar a percepção de que o tema previdenciário parece o gorila invisível do estudo comportamental acima mencionado: ele permeia diversos aspectos socioeconômicos, mas o entendimento da pesquisa é de que faltam informações claras, entendimento e profundidade nas discussões e a estrutura da governança tributária no âmbito corporativo é a recomendação para que, na ótica organizacional, os impactos desse assunto possam ser pensados e endereçados de forma estratégica e sustentável.

No Brasil, o sistema da Seguridade Social é amplo e envolve um complexo conjunto de ações integradas em uma rede de proteção social constitucionalmente assegurada[10] e integrada por 3 áreas com distinção funcional e orçamentária:

(A) Previdência Social: envolve benefícios contributivos, pagos aos segurados para garantir renda em situações de prejuízo à sua capacidade laboral, dentre as quais a idade avançada, doença ou acidente, a perda do provedor da família, maternidade.

---

[7] O Benefício de Prestação Continuada (BPC) consta do artigo 203, V da CF 88, e é regulamentado pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) n. 8.742/1993. A Renda Mensal Vitalícia (RMV) foi criada pela lei 6.179/74 e é um benefício em extinção, mantido apenas para aqueles que já eram beneficiários até dezembro de 1995.

[8] GIAMBIAGI, F; TAFNER, 2024 e MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *Resultado do RGPS 2024 - 10 Urbano Rural,* 2024.

[9] PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Renda média per capita no Brasil cresce 11,5% e atinge maior valor em 12 anos,* 2024.

[10] Artigos 194 a 204 da Constituição Federal de 1988.

(B) Saúde: abrange ações curativas e preventivas de saúde – incluídas a gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), a vigilância sanitária e epidemiológica – e independem de contribuição direta dos beneficiários.

(C) Assistência Social: focada em benefícios não contributivos, destinados a pessoas em situação de vulnerabilidade social, como: benefício de prestação continuada (BPC/LOAS) e programas de transferência de renda (Bolsa Família/Auxílio Brasil).

Para financiamento desse leque de ações do Estado brasileiro, o artigo 195 da Constituição Federal de 1988 e os artigos 10 e 11 da lei 8.212/91 disciplinam que a Seguridade Social será custeada por toda a sociedade, de forma direta ou indireta, a partir de recursos orçamentários oriundos de tributos na modalidade de contribuições sociais. Para o sistema previdenciário, foram criadas contribuições específicas – as previdenciárias –, incidentes sobre a remuneração ou a renda dos trabalhadores e sobre a Folha de pagamentos a cargo dos empregadores, das empresas e entidades equiparadas.

O regime previdenciário nacional tem seu custeio estruturado pelo regime de repartição (*unfunded* ou *pay-as-you-go*) – e não capitalização (*funded*), porque os recursos correntes financiam as despesas correntes, não existindo (em princípio) fundo prévio para cobertura de benefícios, que, no Brasil, são definidos e contratados na adesão ao plano, ao contrário do sistema de contribuição definida, cujos pagamentos são definidos e os benefícios não o são.

As empresas[11] são as financiadoras majoritárias[12] do sistema previdenciário social, uma vez que os dados mais atualizados do Boletim estatístico da Previdência Social (BEPS) indicam que, no ano de 2023, a arrecadação do sistema no Brasil atingiu o valor líquido aproximado de R$ 593 bi e a contribuição efetuada pelas empresas e entidades equiparadas representou cerca de 84% desse total arrecadado[13], tendo aumentado 10,04% em comparação com o ano anterior[14].

À União foi atribuída a responsabilidade por cobrir o déficit previdenciário com recursos adicionais do orçamento fiscal – quando são insuficientes os recursos financeiros arrecadados para pagamentos de benefícios[15] – o que gera um efeito dispersivo do desequilíbrio financeiro pelas

---

[11] O artigo 15 da lei 8.212/91 considera empresa a firma individual ou sociedade que assume o risco de atividade econômica urbana ou rural, com fins lucrativos ou não, bem como os órgãos e entidades da administração pública direta, indireta e fundacional. Para fins da pesquisa realizada, empresa será compreendida como organização privada, independente do porte ou segmento.

[12] Ao adotar essa postura, a pesquisadora não ignora o fato de que o ônus econômico dos tributos também é suportado pelos empregados com a redução de seus salários líquidos, embora juridicamente, a contribuição previdenciária ser devida pelo empregador. Há diferenças entre as incidências jurídica e econômica (Vasconcelos, Breno. 2024). No entanto, para essa pesquisa, como recorte metodológico, optou-se por abordar a ótica das empresas em sua gestão de Folha de pagamentos. O que não impede que os resultados dessa pesquisa e da aplicação da governança corporativa tributária previdenciária gerem benefícios aos empregados, especialmente, no que diz respeito ao conhecimento gerado para a estruturação da governança

[13] Nesse percentual arrecadado estão incluídas as contribuições sociais a cargo da empresa e entidades e a parcela relativa aos empregados, cuja retenção e recolhimento aos cofres públicos é realizada pelas empresas e entidades equiparadas.

[14] MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *Boletim da Previdência Social (BEPS) – agosto,2024 e MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Apresentação Arrecadação, 2024.*

[15] Conforme artigo 16 da lei 8.212/91.

contas públicas e uma retração da poupança e do investimento públicos, especialmente quando o déficit se torna crônico, como no caso brasileiro.

Nesse contexto, 2/3 da carga tributária do governo central no Brasil deriva da arrecadação das contribuições sociais – que são sua principal fonte de receita –, fenômeno que, nas palavras de Flávio Rubinstein e Gustavo Vettori[16], resulta dos amplos poderes da União para criar essa modalidade tributária não compartilhada com entes subnacionais, porque, expandir e universalizar os deveres positivos do Estado de bem-estar social brasileiro na CF 88 geraram pesadas atribuições[17].

Esse cenário foi recentemente capturado pelo Fundo Monetário Internacional – que, em abril de 2024 – apresentou relatório destacando os altos déficits públicos do mundo em 2023 e o papel da pandemia da COVID-19 nesses números[18], e indica que o déficit público brasileiro é percentualmente maior do que o global (5,5% do PIB global) e está na ordem de 7,9% de seu PIB de R$ 10,9 trilhões (em 2023). Segundo Fábio Giambiagi, o déficit público nacional remonta a um legado bastante anterior à pandemia, sublinhando que, já nos anos de 1995 a 1998 (pós-estabilização da moeda), o déficit brasileiro estava entre 6% e 7% do PIB nacional[19].

Além do mais, a situação brasileira é agravada pela conjugação do déficit público de 7,9% do PIB (2023), com uma carga tributária de 32,44% e com percentuais de investimento e poupança públicas entre 16,5% e 15,4% do PIB – índices considerados baixos na comparação internacional[20]. Os dados parecem indicar que a alta carga tributária no Brasil não apenas é insuficiente para cobrir as despesas do governo, como também não se reverte em investimento e poupança públicas.

Ao longo dos anos, as crescentes despesas com a Previdência Social (INSS: regime geral - RGPS[21]) colaboram consistentemente para esse resultado negativo, conforme dados da Secretaria do Tesouro Nacional que indicam um aumento de 2,5% do PIB das despesas em 1988, para 5,91% em 2002[22] e 8,28% em 2023, quando a arrecadação líquida do regime geral chegou a R$ 593 bi – 5,46% do PIB, mas o valor de R$ 899 bi em benefícios gerou um déficit de R$ 306 bi.

O quadro é mais dramático quando o déficit brasileiro é submetido à comparação com países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), revelando serem altos

---

[16] RUBINSTEIN, F.; e VETTORI, G., 2016.

[17] Além disso, de forma preliminar a pesquisadora deixa a indicação de que o artigo 17 da lei 8.212/91, desde 1998 quando o sistema previdenciário já apesentava déficit financeiro, autoriza que os recursos decorrentes das contribuições sociais sobre o faturamento e lucro sejam destinadas ao sistema quando insuficientes os recursos para pagamento de benefícios previdenciários.

[18] FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). *Fiscal Monitor,* 2024.

[19] Para uma descrição mais detalhada da evolução do déficit público brasileiro, consultar: Giambiagi, Fábio. Tudo sobre o déficit público: o Brasil na encruzilhada fiscal. Rio de Janeiro: Alta Brooks, 2021, pp. 48 e 49.

[20] Conforme https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39303-pib-cresce-2-9-em-2023-e-fecha-o-ano-em-r-10-9-trilhoes. Acesso em 27 jun. 2024

[21] O regime próprio dos funcionários públicos (RPPS) é um sistema previdenciário que garante benefícios a servidores públicos e seus dependentes e é criado por cada ente federativo e – por recorte metodológico – não será abordado nessa pesquisa. Importante indicar que os dados econômico-financeiros analisados e destacados referem-se ao Regime geral da Previdência social (RGPS – administrado pelo INSS).

[22] GIAMBIAGI, F. 2021.

os gastos previdenciários percentuais, dado que a população brasileira ainda está em fase de envelhecimento e é comparativamente jovem[23]: no Brasil, em 2020, 13,8% da população tinha 60 anos ou mais, enquanto, a América do Norte esse percentual era de 23,1%, 17,5% na Oceania e 25,7% na Europa.

Além do mais, essa diferença negativa entre arrecadação e gastos da Previdência Social brasileira não tende espontaneamente a uma redução, em especial, quando destacados os múltiplos fatores que, em conjunto, determinam globalmente um complexo desequilíbrio do sistema: (i) condições macroeconômicas (crescimento do produto e da produtividade taxa de juros real de longo prazo); (ii) condições e evolução do mercado de trabalho (nível e formatação do trabalho e emprego); (iii) dinâmica demográfica (condições de saneamento, higiene, saúde, hábitos da população) e (iv) critérios de contribuição e elegibilidade ou parâmetros técnicos do sistema (alíquotas e bases de contribuição, idade de aposentadoria, tempo de contribuição, dentre outros).

Esse quadro geral será descrito pela pesquisa para demonstrar existe um gorila invisível, porque os exponenciais aumentos nas despesas previdenciárias tornam esse seguro social cada vez mais dependente de um incremento também da arrecadação fiscal. As organizações, agentes financiadores especialmente abordados na pesquisa, podem utilizar a governança corporativa tributária para informar suas decisões de forma consistente, responsável e sustentável.

Nesse sentido, a pesquisa analisará a hipótese de que há espaço nas organizações brasileiras para o desenvolvimento e fortalecimento de uma estrutura de governança corporativa condizente com as demandas da gestão da tributação previdenciária, porque entende haver uma lacuna entre os impactos que o contexto fático apresenta para as empresas e uma atuação bem-posicionada para decisões informadas, seguras e eficazes nas organizações.

Para abordar esse aspecto, a pesquisa utilizará entrevistas com agentes privados de organizações, para realizar um diagnóstico do conhecimento acerca os impactos do déficit previdenciário nas empresas e o estado da arte da governança corporativa tributária de Folha de pagamentos em organizações privadas de grande porte no Brasil e a existência de barreiras e catalisadores à sua implantação.

No pilar da recomendação prática que será desenvolvida na pesquisa está o entendimento de que o instrumental da governança corporativa é condizente com as exigências de consistência, visão de logo prazo e multiplicidade de partes envolvidas para uma gestão eficaz da tributação previdenciária e auxilia na superação e/ou controle de vieses e ilusões organizacionais nas decisões.

Os instrumentos de governança que se pretendem estudar, desenvolver e recomendar nessa pesquisa seguirão os cinco princípios do Código de Melhores práticas de Governança Corporativa

[23] GIAMBIAGI, F.; TAFNER, P. 2024.

do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)[24]: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade.

Tendo como bases: (i) a análise do contexto fático do déficit previdenciário brasileiro, (ii) a reflexão analítica sobre seus impactos da alta carga tributária e da pressão fiscal nas organizações (protagonistas no financiamento do sistema), (iii) os referenciais teórico-normativos da governança corporativa como instrumento de mitigação de vieses cognitivos, (iv) a análise de que a gestão corporativa da tributação previdenciária pode ser robustecida, a recomendação prática desenvolvida nessa pesquisa será o alinhamento entre os dois universos – a previdência e a governança corporativa tributária.

Como *proxy* da recomendação prática, a pesquisa pretende desenvolver um guia com os elementos fundamentais da estrutura da governança corporativa tributária de Folha de pagamentos para ser aplicado por um grupo de trabalho ou (idealmente) por uma área não enviesada e estratégica em empresas privadas de grande porte, com o objetivo de:

1) Fundamentados no conhecimento da tributação previdenciária, realizar o diagnóstico das áreas da organização envolvidas em formar e reconhecer a base da tributação previdenciária, que é a Folha de pagamentos (a exemplo das áreas fiscal, recursos humanos, jurídico, saúde e segurança, contabilidade).
2) Identificar e organizar fluxos de trabalho para coordenar as atribuições e interações de cada uma das áreas, mapeando os processos e comunicações, estabelecendo objetivos e métricas para a atuação dos envolvidos, formas e periodicidade de monitoramento, e registro e guarda de informações e documentos para embasar consulta futura, consistência e atendimento a demandas de órgãos fiscais e processos.
3) Estabelecer as instâncias de tomada de decisão, de execução e reporte de ações, bem como os elementos que identificam os assuntos em suas correspondentes ações.

2. Sumário preliminar (quesitos e fontes de pesquisa)

1. Introdução: Questão de pesquisa, recortes metodológicos, resultados alcançados

2. Contextualização fática:

2.1. Previdência Social:

2.1.1 Quais as suas origens?

2.1.2 Qual o modelo do Brasil?

2.1.3 O problema do déficit previdenciário:

2.1.4 O que é o déficit?

[24] IBGC, 2023.

2.1.4.1. Quais os impactos do déficit nas contas públicas e na sustentabilidade econômica do Brasil?

2.1.4.2. Quais os impactos nas empresas financiadoras do sistema e quais fatores tornam o tema previdenciário negligenciado e subestimado no debate?

2.1.5. Como é registrada a tributação previdenciária nas demonstrações financeiras das organizações no Brasil?

2.2. Por que é relevante que as organizações estejam bem-posicionadas no cenário previdenciário brasileiro? E em linhas gerais (nesse tópico) como a governança corporativa tributária pode contribuir para decisões eficazes e responsáveis em relação à tributação previdenciária?

Principais fontes: legislação e dados econômico-financeiros e análises encontradas em livros de economia e finanças públicas, inclusive, especializados em Previdência Social, dados estatísticos divulgados por institutos e organizações nacionais (IPEA, IBGE) e internacionais (OCDE, Banco Mundial, BID) e órgãos públicos relacionados à Previdência, como Ministério da Previdência Social, do Trabalho e Emprego.

3. Referencial teórico-normativo

3.1. O que é governança corporativa tributária?

3.2. Como a estrutura de governança tributária corporativa pode endereçar as lacunas de informações e os vieses cognitivos no processo decisório das organizações?

3.3. Quais os fundamentos para a estruturação da governança na tributação previdenciária?

Principais fontes: Doutrina nacional e internacional sobre governança corporativa.

4. Abordagem analítica

4.1. Diagnóstico: consolidação de informações das entrevistas com agentes de organizações privadas sobre a importância, as barreiras e os catalisadores da governança tributária de Folha nas organizações.

4.2. Como a governança corporativa tributária pode auxiliar as empresas no enfrentamento das pressões fiscais associadas ao financiamento da previdência social no Brasil?

Principais fontes: doutrina nacional e internacional, legislação, entrevistas com agentes privados de organizações de grande porte que tenham visibilidade prática da tributação previdenciária.

5. Recomendação prática: Guia prático com os fundamentos da estrutura da Governança corporativa da tributação previdenciária em empresas de grande porte

5.1. Por que o foco do guia será empresas de grande porte?

5.2. Quais são os principais elementos e ferramentas que devem compor o guia?

5.3. Como um guia prático de governança tributária corporativa pode fortalecer a posição estratégica das empresas no contexto da gestão previdenciária?

5.4. Próximos passos: acompanhamento do funcionamento da estrutura de governança

5.5. Sugestão de selo público para a estrutura de governança

Principais fontes: doutrina nacional e internacional, legislação de todos os tópicos anteriores para contemplar uma estrutura robusta para o Guia.

6. Conclusões: retomada da questão de pesquisa apresentada na introdução, agregando elementos desenvolvidos ao longo do trabalho, especialmente a abordagem analítica, resultados encontrados e a recomendação prática.

3. Relevância prática, caráter inovador e potencial de impacto

O objetivo da pesquisa é adotar uma perspectiva inovadora para abordar a questão da previdência social a partir da ótica das organizações, propondo uma estrutura robusta para a governança corporativa da tributação previdenciária como forma de melhor posicionar as empresas no cenário complexo e multifatorial do tema em questão.

Isso porque, a pesquisa entende haver uma lacuna entre a seriedade dos impactos do déficit previdenciário brasileiro nas organizações (inseridas na sociedade) e a postura adotada por elas na gestão e nas discussões sobre o tema (recursos, custos, riscos e oportunidades), mesmo que as pressões fiscais do consistente desequilíbrio das contas públicas do sistema possam aumentar a carga tributária já elevada e gerar redesenhos desfuncionais do modelo em uma discussão de reforma do custeio previdenciário.

O trabalho proposto é relevante, porque oferece uma medida que posiciona as empresas de forma esclarecida, eficaz, responsável e sustentável diante desse complexo cenário, propondo o instrumental da governança tributária para que se adote um processo robusto na tomada de decisões organizacionais.

Essa recomendação prática se inicia por um primeiro elemento de transformação -face à obscuridade do tema - que é a reunião analítica de informações sobre o contexto da Previdência Social no Brasil – características, números e tendências – e a compreensão acerca do protagonismo

das empresas no financiamento do sistema, bem como o peso que essa condição gera na gestão organizacional.

A pesquisa, portanto, busca minimizar os vieses cognitivos que possam ser acionados pela multiplicidade, pela complexidade e pela grandiosidade que o tema da tributação previdenciária possa gerar adotando princípios e fluxos de trabalho que gerem conhecimento e eficiência para as tomadas de decisão sustentáveis pela organização.

Como segundo produto do trabalho, a proposta de um guia prático contará com elementos do diagnóstico sobre o estado do tema nas organizações via entrevistas com agentes privados e será composto por elementos fundamentais a serem considerados na estruturação dos princípios e processos de governança tributária de Folha de pagamentos.

4. Familiaridade com objeto da pesquisa

Exerço a advocacia tributária desde o ano de 2012, tendo trabalhado em escritórios de portes diversos defendendo partes em múltiplos segmentos econômicos e com diversos portes. Atualmente, minha função é gerir o contencioso tributário de uma empresa privada, multinacional de grande porte e com um número expressivo de trabalhadores em sua Folha de pagamentos.

Sou uma estudiosa das questões de tributação previdenciária por predileção (e vocação), já que, em 2013, identifiquei uma lacuna de conhecimento no mercado e a importância de uma análise multidisciplinar em questões dessa natureza.

O gosto pelo estudo do tema mostrou-me a demanda pelo conhecimento de questões da Previdência para uma adequada gestão tributária (de riscos e custos) em diversas organizações, o volume de recursos envolvidos e a insuficiência da aplicação de informações fiscais de outros tributos, que não as contribuições sociais, e especialmente as previdenciárias, para uma avaliação eficaz e sustentada da formatação de recursos pagos a trabalhadores das empresas.

A experiência e os estudos sobre o tema levaram-me a reconhecer a relevância do tema previdenciário no contexto macrossocial e da análise do assunto sob a ótica das organizações, para posicioná-las de maneira informada, eficaz e responsável nas decisões e debates.

5. Bibliografia preliminar

- **Para a análise do contexto fático Previdenciário e das Contribuições Sociais**

Entenda a reforma da Previdência em 10 infográficos. *INSPER*, São Paulo, 2019. Disponível em: https://www.insper.edu.br/conhecimento/conjuntura-economica/reforma-previdencia-brasil-em-graficos. Acesso: 27 de jun.2024.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). *Fiscal Monitor, April 2024*. Washington, DC, abr. 2024. Disponível em: https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2024/04/17/fiscal-monitor-april-2024. Acesso: 25 out. 2024.

GIAMBIAGI, Fabio; TAFNER, Paulo. *A reforma inacabada: o futuro da previdência social no Brasil*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024

GIAMBIAGI, Fabio. *Tudo sobre o déficit público: um guia sobre o maior desafio do país para a década de 2020.* 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

IBRAHIM, Fábio Zambitte; BRAGANÇA, Kerlly Huback; FOLMANN, Melissa. *Curso de Direito Previdenciário.* 27. ed. rev e atual. Rio de Janeiro: Impetus, 2022.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *Boletim da Previdência Social (BEPS) – volume 29, número 08*. Brasília, DF, agosto.2024. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/beps082024_final.pdf. Acesso: 02 dez.2024.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *Resultado do RGPS 2024 - 10 Urbano Rural.* Brasília, DF, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/resultados-do-rgps/2024/resultado-do-rgps-2024-10-urbano-rural.pdf. Acesso: 24 out. 2024

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *Apresentação Arrecadação*. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/aeps-2023/secao-vi-arrecadacao/apresentacao-arrecadacao. Acesso: 24 out. 2024.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Taxing Wages 2024: Tax and Gender through the Lens of the Second Earner*. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1787/dbcbac85-en. Acesso: 27 jun. 2024.

OLIVEIRA NETO, Célio Pereira; CALVET, Otávio Torres; CASTRO, Victor Alexandre Esteves de. *Reestruturação do Direito e mercado de trabalho brasileiro em vista da quarta Revolução Industrial.* Relações de Trabalho e Desafios da Tecnologia em um Ambiente Pós-Pandemia. São Paulo: Ed. Mizuno, 2022.

OLIVEIRA, Carlos Henrique de. Aspectos trabalhistas e tributários do bônus de contratação e de retenção. *In*: SOUZA, Alex Matos de; HANARES NETO, Halley; VILELA, Mariana Coutinho (Coords.). *Temas atuais de tributação previdenciária.* São Paulo: Cenofisco, 2017. p. 167-198.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Renda média per capita no Brasil cresce 11,5% e atinge maior valor em 12 anos*. Brasília, DF, abr. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/04/renda-media-per-capita-no-brasil-cresce-11-5-e-atinge-maior-valor-em-12-anos. Acesso: 24 out. 2024.

RUBINSTEIN, Flavio; e VETTORI, Gustavo. Closing the Brazilian Tax Gap: Public Shaming, Transparency and Mandatory Disclosure as Means of Dealing with Tax Delinquencies, Tax Evasion and Tax Planning. In: *Derivatives & Financial Instruments*, vol. 18, n. 1, 2016.

TAFNER, Paulo; GIAMBIAGI, Fábio (org.). *Previdência no Brasil: debates, dilemas e escolhas.* Rio de Janeiro: Ipea, 2007.

VASCONCELOS, Breno Ferreira Martins. *Tributação da folha de salários para financiar a previdência social no Brasil: um caso de persistência institucional*. Dissertação (Doutorado) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/6622f7a1-4469-4cb0-91bc-4842d064fea1. Acesso: 23 abril.2024.

VASCONCELOS, Breno Ferreira Martins. Análise comparativa da tributação da folha de salários no Brasil e em seis países da OCDE: Alemanha, Reino Unido, México, Turquia, Estados Unidos e Japão. *In*: QUIRINO, Fabricio Alves; RIOS, Marcelo Jabour (coords.). *A reforma da tributação das empresas.* Uma visão para o empresariado brasileiro. São Paulo: Ed. Sesi-SP, 2022a. v. 2, p. 237-269.

VASCONCELOS, Breno Ferreira Martins. Jurisprudência do STF a respeito da incidência de contribuições previdenciárias sobre a folha de pagamentos. Uma abordagem quantitativa e qualitativa. *In*: PEIXOTO, Marcelo Magalhães; BRANCO, Leonardo Ogassawara de Araújo; PRZEPIORKA, Michell (Orgs.). *Contribuições*: evolução jurisprudencial no CARF, STJ e STF. 1. ed. São Paulo: MP Editora, 2022b. v. 1, p. 1001-1014.

VASCONCELOS, Breno Ferreira Martins; MESSIAS, Lorreine Silva; LONGO, Larissa Luzia. *Contencioso tributário no Brasil*: Relatório 2019 – ano referência 2018. Núcleo de Tributação. São Paulo: Insper, 2020. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Contencioso_tributario_Relatorio2019_092020_v2.pdf. Acesso: 02 dez. 2024.

- **Para Governança e economia comportamental**

AGUIAR, Luciana Ibiapina Lira. *A governança corporativa tributária como requisito para o exercício da atividade empresarial.* Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2015. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14097. Acesso: 06 set. 2024.

BECKER, Gary. Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy, University of Chicago Press.* p. 9-49, 1962. Disponível em: http://www.nber.org/chapters/c13571. Acesso: 01 dez. 2024

BERTÃO, Naiara. Nem metade de companhias de capital aberto no Brasil divulga relatório de sustentabilidade ou integrado. *Valor*, 2022. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/05/31/nem-metade-de-companhias-de-capital-aberto-no-brasil-divulga-relatorio-de-sustentabilidade-ou-integrado.ghtml. Acesso: 2 dez. 2024.

BIFANO, Elidie Palma. *Planejamento de Negócios, o bom administrador e a Governança Tributária*. Instituto Brasileiro de Estudos Tributários. Disponível em: https://www.ibet.com.br/wp-content/uploads/2016/03/El%C3%ADdie-Palma-Bifano.pdf. Acesso em: 05 jan.2025.

BLANCHET, G.A.M. Governança Corporativa. *In*: CARVALHO, A.C; BERTOCCELLI, R.P.; ALVIM, T.C.; VENTURINI, O. (coord.). *Manual de Compliance*. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

CARVALHO, F. M.; SIQUEIRA, J. R. M. Regulamentações Brasileiras do Balanço Social. In: **5º** *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, out. 2005, São Paulo. Disponível em: https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/248.pdf. Acesso: 02 dez.2024.

CAMPOS, L.C.; MIRANDA, G.J. Evidenciação do capital humano nas organizações: *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 23, n. 3, p. 4–8, 23 dez. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.51320/rmc.v23i3.1479. Acesso: 01 dez. 2024.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CPC - *Comitê de Pronunciamentos Contábeis*. Disponível em: https://www.cpc.org.br/CPC. Acesso: 01 dez.2024.

CUNHA, J. V. A. DA; RIBEIRO, M. DE S.; SANTOS, A. DOS. A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. *Revista Contabilidade & Finança**s***, v. 16, p. 7–23, 1 abr. 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000100001. Acesso: 02 nov.2024.

DE ALMEIDA, L. E. Governança Corporativa. *In*: CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R.P.; ALVIM, T.C.; VENTURINI, O. (coord.). *Manual de Compliance*. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

DE OLIVEIRA, L. M.; CHIEREGATO, Renato; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; GOMES, Maliete Bezerra**.** *Manual de contabilidade tributária: textos e testes com as respostas***.** 14 ed. São Paulo: Atlas. 2015.

DRUCKER, PETER FERDINAND. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

FURNIELIS, C. B.; ALVES, N. J. F.; KUBO, E. K. M; OLIVA, E. C. Aspectos da gestão de pessoas e do capital humano evidenciados no relato integrado**.** *Revista Brasileira de Administração Científica.* v.8, n.3, p.59-72, 2017. Disponível em http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.003.0005. Acesso: 01 dez. 2024.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://www.ibgc.org.br. Acesso: 15 dez.2024.

IFRS FOUNDATION. *Estrutura conceitual internacional para relato integrado***.** 2024. Disponível em:https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf. Acesso: 01 dez. 2024.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LAMADRID, Patricia Bacheschi Gomez de. *A mudança do paradigma das relações tributárias entre a Receita Federal e os contribuintes.* Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29915. Acesso: 30 jul. 2024.

LUCAS, S.; LUCAS, D. R. Capital intelectual: conhecimento, habilidades e competências que geram receitas. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 2, n. 38, p. 32–40, 28 jun. 2016. Disponível em: https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/352/156. Acesso: 01 dez.2024.

MANGANELI, M. M.; PRUDÊNCIO, J. E. T.; OTT, E. EVIDENCIAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL DE COMPANHIAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA. *ConTexto - Contabilidade em Texto*, Porto Alegre, v. 16, n. 34, 2017. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/59174. Acesso: 17 dez.2024.

OECD. *Princípios de Governação Corporativa do G20/OCDE 2023*. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1787/58478f0f-pt>. Acesso: 01 dez.2024.

PARRISH, Shane. *Pensamento eficaz: Como transformar situações cotidianas em resultados extraordinários*. 1ª ed. São Paulo: Objetiva, 2024.

SIBONY, Olivier. *Você está prestes a cometer um erro terrível: como lutar contra as armadilhas do pensamento e tomar decisões melhores*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

SUNSTEIN, Cass R.; JOLLS, Christine; THALER, Richard H. A Behavioral Approach to Law and Economics. *Stanford Law Review*, Stanford, v. 50, n. 5, p. 1471-1550, maio 1998.

VELOSO, F.; FEIJÓ, J., BARBOSA FILHO, F. H. e RUHE, A. (2023). *Mensuração do Capital Humano e Suas Implicações Sobre a Produtividade da Economia Brasileira*. Disponível em: https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/temas/categorias/indice-de-capital-humano-ich-anual.Acesso: 01 dez.2024.

WORLD BANK GROUP. *Relatório de Capital Humano Brasileiro - Investindo nas Pessoas.* Disponível em: https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brasil-relatorio-de-capital-humano-investindo-nas-pessoas. Acesso: 12 dez 2024.

6. Cronograma de execução

		2025												2026	
Item	Atividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	Horas (h)
1	Delimitação da questão de pesquisa e identificação da bibliografia preliminar	|1|													140
2	Entrega do Projeto Preliminar	|2|													
3	Indicação do orientador pela FGV			|3|											
4	Entrega do Projeto Ajustado				|4|										
5	Estudo do material bibliográfico:														200
5.1	Tema: sistema previdenciário brasileiro											(*)			
5.2	Tema: governança corporativa tributária														
6	Entrevistas														18
6.1	Estudo de metodologia, delimitação da amostra e elaboração do roteiro														
6.2	Entrevistas com agentes privados														
6.3	Compilação dos resultados para uso														
7	Redação do trabalho				(**)	(***)	***)		(****)						57
8	Entrega da Versão Intermediária							|8|							
9	Elaboração do Guia Prático de Governança Corporativa Tributária														15
10	Revisão do trabalho														20
11	Entrega da Versão Provisória													|11|	
														total	**450**

Informações complementares		Plano
|1|	Horas de leitura e conversas de preparação da questão de pesquisa	2024 e início 2025
|2|	31/01/2025	
|3|	15/03/2025	
|4|	30/04/2025	
|8|	31/07/2025	
|11|	15/01/2026	
(*)	para eventual atualização de dados	
(**)	redação inicial do contexto fático (problema previdenciário)	abr -maio/25
(**)	redação das noções iniciais da abordagem analítica: governança	maio-jul/25
(****)	compilação dos resultados das entrevistas já realizadas	jul-set/25