Por Bruna Chieco

Manter a excelência no presente sem tirar o foco do futuro. Essa é a meta das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), e é também o que define uma liderança ambidestra: o equilíbrio entre eficiência e inovação. Para ajudar as lideranças do segmento a navegar por esse conceito, a UniAbrapp e a Abrapp, com apoio do Comitê de Gestão de Pessoas, promoveram nesta quinta-feira, 26 de fevereiro, o webinar “Liderança Ambidestra: Decidir no Presente e no Futuro”.

O propósito do segmento foi o ponto de partida da abertura oficial do evento, conduzida pelo Diretor-Presidente da UniAbrapp, Jarbas de Biagi. Para ele, o trabalho das entidades vai muito além da gestão financeira. “O participante confia não só o recurso, mas deposita a esperança também nisso. Ele confia a sua família, confia o futuro dos seus filhos, confia até mesmo o futuro dos seus netos nesses planos de previdência”, afirmou.

É essa responsabilidade que, segundo Jarbas, torna a qualidade da liderança um fator determinante para o segmento. “Eu tenho passado, eu tenho um presente, mas eu tenho um futuro. E esse futuro depende muito das lideranças, depende muito do momento presente”, destacou.

A moderadora Karine Hepp, membro do Comitê de Gestão de Pessoas da Abrapp, ressaltou que o comportamento do consumidor e dos participantes das EFPC mudou ao longo do tempo. Nesse contexto, se torna fundamental oferecer inovação dentro do segmento, entregando o resultado daquilo que já funciona, mas ao mesmo tempo olhando para o novo.

“Empresas ambidestras são mais resilientes, cooperativas e se adaptam melhor às mudanças. Vivemos em um momento que exige adaptação rápida e um olhar atento às transformações. O grande desafio é como fortalecer isso dentro das entidades, tema que vem sendo discutido há muito tempo no comitê”, comentou.

Cultura e comportamento – A palestrante Rosane Ribeiro Zanchi, Diretora da R2M Business, explicou que o ponto inicial é promover alinhamento entre cultura organizacional e liderança ambidestra. Muitas vezes o conceito sobre cultura é questionado, mas ela é justamente o significado levado aos ambientes, especialmente considerando o papel e o impacto das entidades.

“Cultura é uma doutrina comportamental. É aquilo que repetimos no dia a dia. Por isso é tão importante falar de segurança psicológica, conectar neurociência e inovação à prática da liderança. Não adianta apenas querer ser inovador sem criar um ambiente que permita inovar. Não adianta falar em integridade se não fazemos o certo mesmo quando ninguém está fiscalizando”, afirmou.

Para ela, o problema surge quando há um distanciamento entre intenção e comportamento, já que valores são palavras que precisam ser traduzidas em atitudes concretas. Nesse contexto surge o papel da alta gestão e da liderança: assegurar que essa engrenagem funcione. Muitas organizações já sofrem os efeitos de não contar com líderes que promovam essa mentalidade.

Questionamento e visão crítica – Segundo a palestrante, em contextos regulados, existe uma tendência à preservação. “Mas a provocação que trazemos é ampliar a visão crítica. Controle, governança, segurança jurídica e responsabilidade fiduciária são inegociáveis. Contudo, o risco surge quando a cultura reforça apenas o conservadorismo”.

Rosane destacou que liderança ambidestra é uma competência básica dos líderes atuais. Não existe cultura forte sem uma boa liderança, assim como não existe uma liderança forte sem uma boa cultura. Cabe aos líderes fortalecer e reconhecer quem age de forma coerente com os valores organizacionais e, principalmente, não permitir que comportamentos inegociáveis sejam relativizados ou normalizados.

“Ambidestria não significa abandonar controle. Significa equilibrar preservação e evolução. Além disso, não se forma um líder ambidestro de modo instantâneo: exige método, ferramentas e práticas diárias”, pontuou.

É justamente nesse ponto que a abordagem do Diretor da R2M Business, Marcelo Zanchi, aprofunda a base científica do tema explicando por que a ambidestria precisa ser construída de dentro para fora, a partir do próprio funcionamento do cérebro humano.

Neurociência e criatividade – Para Zanchi, um dos principais equívocos no ambiente corporativo é tratar controle e criatividade como forças opostas. “São estados mentais diferentes. O desafio não é escolher um lado ou outro, é saber quando ativar cada um deles”, afirmou. Ele explicou ainda que criatividade não é um talento inato, mas uma competência cognitiva treinável que pode e deve ser desenvolvida com método.

Zanchi explicou que o processo criativo envolve três redes neurais: a padrão, responsável pelo pensamento divergente; a de controle executivo, que organiza essas ideias em direções mais focadas; e a rede de saliência, onde ocorre o discernimento. O problema, segundo ele, é que ambientes de controle excessivo bloqueiam a primeira dessas redes. “Quando o medo domina, o cérebro fecha a porta da criatividade”, alertou.

Nesse sentido, a inteligência emocional aparece como base indispensável. “Um líder emocionalmente inteligente reconhece suas emoções, regula reações sob pressão, toma decisões maduras e mantém o time engajado. Sem ela há conflito, com ela há equilíbrio estratégico e performance sustentável”, pontuou.

Decisão em ambientes regulados – O também Diretor da R2M Business, Marcelo Munaretto, trouxe o debate para o campo da prática decisória, apresentando um estudo de caso fictício ambientado em uma entidade de previdência. No cenário, três gestores com perfis distintos – o conservador, o inovador e o pragmático – precisavam decidir sobre a implantação de uma nova plataforma tecnológica em um momento de estabilidade operacional.

A decisão foi postergada. Seis meses depois, um concorrente lançou solução semelhante, criando pressão externa e obrigando a entidade a agir em regime de urgência. “A urgência custa dinheiro, tempo, estresse, e custa qualidade”, pontuou Munaretto.

O caso ilustrou um dos principais riscos do ambiente regulado: o de assumir o risco implicitamente, pela omissão. “O ambiente regulado não falha por assumir risco. Ele falha porque às vezes assume o risco implicitamente, seja o da decisão por fazer ou da protelação. A protelação é uma decisão por não fazer”, destacou.

Para estruturar a tomada de decisão ambidestra, Munaretto apresentou cinco princípios: tornar o risco explícito; comparar cenários em vez de decidir de forma binária; programar revisões periódicas; regular a inovação com gatilhos e limites definidos; e avaliar a accountability pelo critério do processo decisório, não apenas pelo resultado. “A gente não decide por preferência, a gente decide por comparação estruturada”, resumiu.

Do conceito à prática – O webinar integra uma iniciativa mais ampla da UniAbrapp em parceria com a R2M Business: uma trilha de desenvolvimento especialmente desenhada para as lideranças do segmento de previdência complementar. Com início em 14 de abril e término em 16 de junho de 2026, o programa será realizado online, ao vivo, e abrange desde o diagnóstico da cultura organizacional das EFPCs até a construção de planos de ação individuais por entidade.

A proposta, segundo os palestrantes, é justamente garantir que a ambidestria não permaneça no campo teórico. “O que a gente precisa é ajudar o líder a sair só da decisão e ir para a ação completa. As pessoas precisam poder ir para a organização e sair desse etéreo, só do conceito”, reforçou Karine Hepp. Para Munaretto, o caminho está na capacitação contínua. “Para tudo existe técnica. Por isso a gente precisa se preparar, estudar, desenvolver, e esse é o grande papel da

UniAbrapp”.

Clique aqui para saber mais sobre o Programa Executivo | Liderança Ambidestra – Gestão estratégica para governar, inovar e sustentar o futuro.

Fonte: Abrapp em Foco, em 27.02.2026.