



“O maior avanço da humanidade não foi eliminar a incerteza, mas aprender a tomar decisões diante dela.”

Essa talvez seja a principal mensagem de Peter L. Bernstein em *Desafio aos Deuses* (*Against the Gods*). Ao narrar a evolução do pensamento humano sobre o risco, Bernstein demonstra que o verdadeiro diferencial das sociedades modernas não está em prever o futuro, mas em desenvolver mecanismos para compreendê-lo e decidir com maior consciência. A obra mostra como a teoria das probabilidades transformou a forma como pessoas, governos e organizações passaram a lidar com a incerteza, substituindo o fatalismo por decisões fundamentadas.

Mais do que uma obra sobre estatística ou finanças, *Desafio aos Deuses* é um convite à reflexão sobre a forma como decidimos. Bernstein demonstra que a capacidade de compreender os riscos foi um dos fatores que impulsionou o desenvolvimento da economia, da ciência, dos mercados e das organizações. Essa perspectiva permanece extremamente atual em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças demográficas, eventos climáticos, riscos cibernéticos e um ambiente regulatório em constante evolução.

Essa reflexão encontra um terreno especialmente fértil nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC).

Poucos segmentos convivem tão intensamente com a incerteza quanto a previdência complementar fechada. Uma EFPC toma decisões diariamente cujos efeitos serão percebidos daqui a 10, 20 ou até 40 anos. Cada escolha relacionada à política de investimentos, à gestão atuarial, à segurança da informação, à transformação digital, à conformidade regulatória, à continuidade dos serviços ou à sucessão de lideranças influencia diretamente sua capacidade de cumprir a missão de administrar planos de benefícios com segurança, equilíbrio e sustentabilidade.

Em outras palavras, administrar uma EFPC é administrar o futuro. E administrar o futuro exige compreender os riscos que podem comprometer essa jornada.

Durante muito tempo, a gestão de riscos esteve associada principalmente ao cumprimento de exigências regulatórias, à elaboração de matrizes e à produção de relatórios. Esses instrumentos continuam importantes, mas representam apenas parte da jornada. A evolução da própria supervisão das EFPC demonstra essa mudança de paradigma. O modelo tradicional, centrado predominantemente na verificação do cumprimento de regras, foi substituído por uma abordagem baseada em riscos, direcionando a atenção para os eventos que efetivamente podem comprometer a sustentabilidade das entidades e dos planos de benefícios.

No sistema de previdência complementar fechada, esse movimento teve um marco importante com a publicação da Resolução CGPC nº 13, de 2004. Muito além de estabelecer obrigações de controles internos, a norma introduziu uma visão de governança orientada pela gestão dos riscos, determinando que as entidades adotassem processos permanentes de identificação, avaliação, controle e monitoramento dos riscos capazes de afetar seus objetivos. À época, esse modelo representou uma mudança significativa de perspectiva, deslocando o foco do simples cumprimento de normas para a construção de uma gestão preventiva, integrada e voltada à sustentabilidade institucional.

Mais recentemente, a modernização do arcabouço regulatório das EFPC reforçou essa evolução ao integrar governança, gestão de riscos, controles internos e conformidade em um mesmo sistema de gestão. A regulamentação passou a reconhecer que esses elementos não devem atuar de forma isolada, mas como mecanismos complementares que fortalecem a capacidade de decisão das entidades e a proteção dos interesses dos participantes.

Essa evolução normativa dialoga diretamente com o pensamento de Bernstein. Se antes predominava a preocupação em controlar procedimentos, hoje compreende-se que a verdadeira maturidade está na capacidade de compreender os riscos que podem impedir o alcance dos objetivos estratégicos. O foco deixa de ser exclusivamente o cumprimento das regras e passa a ser a qualidade das decisões.

Uma gestão de riscos eficiente é aquela que melhora a qualidade das decisões. Ela permite que Conselhos Deliberativos, Diretorias Executivas, Conselhos Fiscais, Comitês e gestores respondam perguntas fundamentais:

- Quais riscos podem comprometer nossos objetivos estratégicos?
- Quais oportunidades justificam maior exposição ao risco?
- Qual nível de risco a entidade está disposta a assumir para cumprir sua missão?
- Os controles existentes são proporcionais aos riscos identificados?
- Estamos preparados para enfrentar mudanças regulatórias, tecnológicas, demográficas e econômicas?
- Como nossas decisões de hoje impactarão a segurança dos benefícios no futuro?

Quando essas perguntas passam a integrar a rotina da governança, a gestão de riscos deixa de ser operacional e assume seu verdadeiro papel: apoiar decisões.

Bernstein demonstra que administrar riscos nunca significou controlar completamente o futuro. Significou criar melhores condições para decidir.

Essa lógica também se aplica às EFPC.

Boa governança não elimina as incertezas. Ela cria condições para que as decisões sejam transparentes, fundamentadas, monitoradas e alinhadas aos objetivos institucionais e, principalmente, ao interesse dos participantes e assistidos.

É nesse contexto que instrumentos como a definição do apetite a riscos, indicadores-chave de riscos (KRIs), testes de estresse, análises de cenários, monitoramento contínuo e avaliações periódicas da efetividade dos controles deixam de ser conceitos técnicos para se tornarem ferramentas essenciais para a alta administração e para os órgãos estatutários.

Mais do que atender requisitos regulatórios, essas práticas fortalecem a confiança dos participantes, patrocinadores, instituidores, órgãos supervisores e da sociedade.

E confiança talvez seja o maior patrimônio de uma entidade de previdência complementar.

Cada participante deposita na entidade muito mais do que recursos financeiros. Deposita um projeto de vida. Confia que as contribuições realizadas ao longo de décadas serão administradas com responsabilidade, prudência e visão de longo prazo para garantir segurança financeira no momento da aposentadoria.

Essa confiança é fortalecida quando a entidade demonstra capacidade para identificar riscos, avaliar impactos, responder tempestivamente às mudanças e tomar decisões alinhadas ao seu propósito institucional.

Por isso, uma gestão de riscos madura não protege apenas processos ou ativos.

Ela protege pessoas.

Protege histórias.

Protege sonhos.

Protege o compromisso assumido entre gerações.

As organizações mais maduras compreenderam que risco não é um obstáculo ao crescimento. É um componente inerente a qualquer decisão relevante. O diferencial está na capacidade de compreendê-lo, monitorá-lo e administrá-lo de forma consciente.

Nas EFPC, isso significa integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico, à gestão dos investimentos, à transformação digital, à segurança da informação, à inovação, à gestão atuarial e à governança. Significa compreender que a gestão de riscos não deve atuar apenas como um mecanismo de proteção, mas como uma competência estratégica capaz de apoiar melhores decisões, preservar a confiança e gerar valor para a organização.

Quase trinta anos após sua publicação, Desafio aos Deuses permanece surpreendentemente atual.

Continuamos incapazes de prever o futuro.

Continuamos convivendo com transformações tecnológicas, riscos cibernéticos, mudanças demográficas, volatilidade econômica e um ambiente regulatório em permanente evolução.

Mas hoje dispomos de algo que nossos antepassados não tinham: conhecimento, governança, métodos e instrumentos capazes de apoiar decisões mais conscientes.

Talvez esse seja o maior legado da gestão de riscos para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar, não oferecer a promessa de eliminar as incertezas. Mas criar as condições para que cada decisão seja tomada com responsabilidade, transparência, prudência e visão de longo prazo.

Porque, no fim, a missão da previdência complementar é transformar contribuições presentes em segurança futura.

E esse compromisso somente se sustenta quando a gestão de riscos deixa de ser vista como uma obrigação regulatória e passa a ser reconhecida como um elemento essencial da governança, da estratégia e da criação de valor.

Bernstein nos ensinou que a humanidade evoluiu quando deixou de aceitar a incerteza como destino e passou a administrá-la com conhecimento. As EFPC carregam esse mesmo desafio: não controlar o futuro, mas construir, por meio de decisões responsáveis tomadas no presente, as condições para que milhares de pessoas tenham um amanhã mais seguro.

***Germana Vogt é Especialista da UniAbrapp, Risk Officer da Quanta Previdência e Coordenadora do Grupo de Estudos de Previdência Complementar da CESPC da OAB/RS.**

Referências

BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BRASIL. Conselho de Gestão da Previdência Complementar. Resolução CGPC nº 13, de 1º de outubro de 2004.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 04.08.2026.