Por Bruna Chieco

O sucesso construído ao longo de décadas pode se tornar, paradoxalmente, um obstáculo à mudança. Essa foi a provocação central da abertura do segundo dia do Movimento 360, realizado pela Abrapp em Brasília (DF), que colocou pessoas, cultura e execução estratégica no centro da discussão sobre o futuro das entidades fechadas de previdência complementar.

Para Andréa Medeiros, Diretora Vice-Presidente da Abrapp e responsável pelo Comitê de Gestão de Pessoas, e Silas Devai Júnior, Diretor Vice-Presidente Suplente da Abrapp e responsável pelos Colégios de Estratégia e Criação de Valor e Fomento de Planos Previdenciários, a mudança organizacional é um processo interno lento e complexo e exige três pilares: competência técnica (incluindo IA), liderança corajosa para inovar e uma cultura que não bloqueie o novo. O desafio central é equilibrar a robustez da governança com a agilidade necessária, definindo o que é inegociável e o que precisa ser transformado imediatamente para garantir a sobrevivência e o futuro da entidade.

“Mudança não vai acontecer sem as pessoas”, disse Devai, ao tratar da importância da transformação cultural dentro das entidades. Para ilustrar o tempo necessário a essa mudança, o diretor recorreu à analogia do aprendizado infantil: uma criança de dez anos já compreende a importância de escovar os dentes, mas só o fará sozinha por volta dos 14 ou 15 anos. “Olha o tempo que demora para a pessoa incorporar uma coisa que é extremamente necessária”, observou, concluindo que “demora muito tempo para as pessoas entenderem o que precisa mudar, o que precisa fazer, para onde tem que focar”.

Medeiros deu sequência à provocação trazendo o argumento para dentro das entidades: “Adiantou investir em tecnologia, em mudar a comunicação, fazer uma estratégia bonita, colocar no ar, fazer um planejamento estratégico se a gente não conseguiu trazer estratégia para o dia a dia?”. Para a diretora, o papel das lideranças e das áreas de RH é comunicar a estratégia internamente e preparar as equipes. “Fazer com que as pessoas entendam que elas precisam, sim, mudar”, pontuou.

Andréa também nomeou diretamente o paradoxo do sucesso: “O setor de previdência é um setor de sucesso. A gente entrega resultados, a gente paga benefícios, a gente tem uma governança forte”. Mas alertou que a estrutura e robustez do sistema não pode ser impeditiva para os avanços. Ela encerrou a fala propondo três perguntas como ponto de partida para as entidades: o que precisa ser preservado, o que precisa ser transformado e o que não pode mais ser postergado.

Estratégia em prática – A pergunta deixada por Andréa encontrou uma resposta prática no painel seguinte. A Coordenadora Suplente do Comitê de Gestão de Pessoas, Elidiane de Farias Gomes, moderadora do painel “Alinhar para executar”, abriu a discussão destacando o custo do desalinhamento dentro das entidades. “Do que adianta eu ter uma estratégia de inovação dentro da minha empresa, se na minha cultura organizacional a cultura da empresa é tolerância zero para o erro?”.

Estratégia não é documento, é idioma comum dentro da organização, resumiu o Diretor-Superintendente da Inovar Previdência e Diretor Executivo do ICSS, Cleber Nicolav. Para ele, a agilidade das entidades depende do alinhamento entre todas as instâncias de governança: conselho deliberativo, diretoria executiva, conselho fiscal e áreas técnicas.

“Sem alinhamento entre todas essas instâncias, a agilidade vai morrer na reunião”, afirmou, destacando que alinhamento não significa unanimidade. “Todos podem discordar no ‘como’. Mas tem que estar todo mundo alinhado para onde e por que a organização está trilhando ali o seu

caminho”.

Nicolav defendeu ainda que a cultura organizacional precisa sustentar a experimentação citando a importância da ambidestria, que significa equilibrar eficiência operacional no presente com espaço para testar e errar rápido no que diz respeito a processos e experiências, sempre dentro dos limites regulatórios do setor. “Errar rápido vale para hipótese de processos e experiências, não vale para o que toca ao dinheiro do participante”, ponderou, ao tratar dos limites entre inovação e segurança previdenciária.

O Diretor da GAR, Daniel Ramírez, resumiu de forma direta o papel da cultura dentro das organizações. “A cultura não é parte do jogo, ela é o jogo”. Para o palestrante, cultura se constrói pelas atitudes cotidianas de toda a equipe e funciona como o que chamou de “cimento das organizações”, uma estrutura que sustenta qualquer estratégia, por mais bem formulada que seja.

Ramírez também discutiu a diferença entre motivação e disciplina como base da execução. “Motivação é estado de espírito, disciplina é constância”, afirmou, defendendo que líderes não devem cobrar motivação das equipes, mas sim disciplina. “O resultado vem a partir da disciplina”, resumiu.

O Movimento 360 conta com patrocínio ouro do Grupo Azevedo Ramirez (GAR); prata da IAP – Itajubá Administração Previdenciária; Bronze da PFM – Consultoria de Sistemas; e apoio da Apoena Seguros e Mirador.

Fonte: Abrapp em Foco, em 02.09.2026.