

Por Bruna Chieco



A transformação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) não é sobre ferramentas, é sobre pessoas. Essa foi a síntese que atravessou o segundo dia do Movimento 360, evento promovido pela Abrapp em Brasília (DF). Da saúde mental ao uso responsável da inteligência artificial, passando pela cultura organizacional e pelo papel estratégico do RH, os debates convergiram para uma mesma constatação: normas, tecnologias e planejamentos só produzem mudança real quando sustentados por relações de confiança, segurança psicológica e decisões corajosas de liderança.

A saúde mental é um dos pilares estratégicos dos negócios, segundo constatou o painel “Da Norma à Ação: A NR-1 no Dia a Dia”. “Os fatores de risco psicossociais não estão mais no indivíduo, estão entre as pessoas. A gente precisa olhar para a promoção da saúde, não para a falta de doença”, destacou a fundadora e CEO do Instituto Internacional em Segurança Psicológica, Patricia Ansarah.

Ela separou o tema em três camadas. A primeira é a doença mental, definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma condição que causa prejuízo à cognição, à regulação emocional e ao comportamento do indivíduo, comprometendo seu funcionamento. “Ela é desencadeada por múltiplos fatores: neurose, genética, traumas, uso de drogas”, explicou.

A segunda é a saúde mental em sentido amplo, um conceito subjetivo, ligado ao estado geral de bem-estar, que se reflete na “potência de realização, potência de resposta aos desafios da vida e contribuição com a comunidade”. Mas nenhuma dessas duas camadas é o recorte que interessa às organizações, segundo Ansarah.

“Saúde mental no trabalho, esse é o recorte que a gente precisa dar, porque a gente delimita o ambiente de trabalho e vai verificar se essa pessoa que tem a potência também consegue

equilibrar a sua vida e lidar com os estresses e as responsabilidades que o trabalho vai trazer”, afirmou. Para a especialista, a distinção não é apenas conceitual, já que é sobre transtorno mental que as empresas têm baixa capacidade de intervenção, enquanto na saúde mental no trabalho a capacidade de atuação das organizações é alta.

O economista e psicanalista, sócio da RAYA Investimentos e Saude4u, Alexandre Muniz, trouxe o recorte específico das EFPC, identificando um ponto cego na forma como as entidades enxergam risco. “A gente olha crédito, mercado, liquidez, e no operacional, tem pessoas. Só que, quando a gente olha pessoas, a gente olha fraude, erro operacional, falha de sistema e descumprimento de prazo”, destacou.

Segundo ele, as fundações devem ajustar o olhar para a sobrecarga cognitiva dos funcionários, o ritmo de trabalho, o estresse financeiro crônico, a ansiedade, a depressão e o burnout como risco. Com base em diagnósticos aplicados, Muniz apontou as exigências cognitivas como o fator de risco psicossocial mais crítico do setor, já que a complexidade operacional das EFPC, aliada a sistemas que não acompanham as demandas regulatórias, sobrecarrega as equipes técnicas. “O grande problema do nosso setor são os sistemas, que não conseguem se adaptar e acabam exigindo muito da nossa equipe”, afirmou.

Ao encerrar o painel, Aurea Cristina Cal de Carvalho Rios, que é membro do Comitê de Gestão de Pessoas e moderou a discussão, resumiu o recado deixado pelos dois especialistas. “A mensagem é clara: transformar conformidade em cultura.” A atualização da NR-1, segundo ela, marcou a passagem de um período educativo para uma fase de prática, na qual as entidades precisam “garantir que a base construída seja suficientemente segura para suportar as demandas de cada pessoa no ambiente de trabalho”.

Transformação organizacional - Se cuidar de pessoas exige transformar conformidade em cultura, a pergunta que ficou no ar é como essa cultura se constrói e o que, de fato, impede que ela mude. Foi exatamente esse o ponto de partida do painel seguinte, “O que trava a transformação: cultura, resistência e decisões nas EFPC”. E a conclusão geral foi que a trava mais cara da transformação organizacional não está na execução, mas na decisão corajosa da liderança de questionar e redesenhar a cultura.

“A gente sabe que precisa mudar, e muitas vezes essa mudança não acontece. Em nosso segmento, mudança e transformação podem ser associadas a riscos e a mudanças irresponsáveis. Por outro lado, se não mudar, também traz risco”, afirmou o moderador Mário de Almeida Borges Junior, membro do Comitê de Gestão de Pessoas da Abrapp.

Para ilustrar a transformação na prática, o Gerente Financeiro da Fibra, Alberto Marques, trouxe o case da fundação que, até 2018, operava sob um modelo de “comando e controle”, concentrado em uma pessoa. “O resto da entidade não conseguia ter autonomia de trabalho”, relatou. A virada começou com a troca de diretoria em 2018 e se intensificou em 2021, quando a Fibra transferiu sua sede de Curitiba para Foz do Iguaçu e adotou um modelo de open office, eliminando as divisões físicas que, segundo Marques, reproduziam a hierarquia interna. O processo incluiu pesquisas de clima organizacional recorrentes, que registraram um salto no engajamento das equipes. “A GPTW identificou que a gente teve um salto de engajamento de 26% para 78% na percepção das pessoas de que elas fazem parte”, contou.

Coube a Gerson Ferreira, especialista em Integração de Cultura, Marca e Estratégia Corporativa, aprofundar o tema em termos conceituais. Ele definiu a cultura como algo concreto, e alertou para a armadilha da acomodação, batizada por ele de conformidade social. “A complacência acontece quando a gente diz assim: tudo bem, a gente tem problemas sim, mas eu tenho feito bem o meu trabalho”.

Para o especialista, romper esse ciclo exige senso de urgência e uma decisão deliberada da liderança, que deve atuar como espelho da cultura organizacional, responsável por decidir, continuamente, qual cultura deve prevalecer. “O líder é o espelho da cultura. A transformação só é

possível quando o que se supõe ser verdade é questionado”, afirmou.

Gestão de pessoas - Organizações que prosperam são aquelas que se entendem como um sistema vivo e integrado, no qual estrutura, pessoas, processos e estratégia estão conectados. A afirmação é do CEO da Ornellas Consulting e 157Next, Marco Ornellas, psicólogo e especialista em design organizacional. Para ele, o RH precisa deixar de olhar apenas para o colaborador dentro da empresa e passar a enxergá-lo como parte desse sistema mais amplo.

Com base no modelo dos arquétipos culturais de Kim Cameron e Robert Quinn, renomados pesquisadores da cultura organizacional, ele observou que a maioria das entidades do setor se posiciona no arquétipo de hierarquia e processo, o que garante conformidade, mas limita a capacidade de inovação. “Não dá para ser as duas coisas ao mesmo tempo, porque ou eu faço certo, ou eu faço novo, eu faço diferente”, resumiu, defendendo que a resposta não está em escolher um lado, mas em recalcular a rota continuamente. “O futuro não é algo que acontece com a organização, mas algo que a gente aprende a construir”.

Questionada sobre como um executivo percebe que está “preso na operação”, a psicóloga organizacional, mentora de líderes e consultora estratégica de pessoas, Mari Fernandes, citou um dado do Sebrae: apenas 10% das empresas brasileiras fazem planejamento estratégico e, desse grupo, só 2% de fato o seguem. “Se o executivo do negócio não está na estratégia, quem está? Ninguém. E a empresa está com um barco à deriva”, alertou.

Mari destacou que, para transformar uma equipe operacional em um time de alta performance, o líder deve abrir mão da necessidade de ser indispensável. “É difícil, porque todos nós queremos ser úteis”, reconheceu, descrevendo esse processo como um exercício de autoconhecimento que antecede a capacidade de delegar e desenvolver autonomia na equipe. Ao encerrar o painel, a moderadora e Coordenadora do Comitê de Gestão de Pessoas, Simone Castelhão, reforçou que a responsabilidade pela gestão de pessoas não deve recair apenas sobre a área de RH. “Gestão de pessoas não é só da área, é da liderança também”.

Inteligência Artificial - Delegar exige abrir mão da necessidade de ser indispensável, e esse é apenas um dos desafios que as lideranças devem enfrentar na transformação de suas organizações. A inteligência artificial aparece para questionar até onde é possível confiar naquilo que não controlam diretamente. Foi essa a provocação que abriu o painel “Da Automação à IA Generativa: o que muda de verdade para as organizações”.

O consultor, professor e fundador da ALMÑ, César Almiñana, destacou que a pergunta sobre inteligência artificial mudou. “Inicialmente, a gente perguntava o que a IA pode fazer. E hoje a gente já evoluiu e passou a perguntar se podemos confiar integralmente ou parcialmente no que a IA está fazendo com os nossos dados, nossas informações”.

Ele explicou que a própria natureza dos modelos de IA generativa é probabilística, não determinística. “Eles trabalham com muitos dados para serem treinados, mas, no final do dia, estão tentando, a partir de probabilidade, acertar a melhor resposta para a nossa pergunta”, explicou, associando esse mecanismo à origem das alucinações, ou seja, respostas erradas, mas apresentadas com a mesma segurança de uma resposta correta.

Uma pesquisa da Gartner citada por ele reforça o alerta: 95% das iniciativas de IA generativa nas empresas não passam de demonstrações que não geram valor real. Para evitar esse desperdício, Almiñana recomendou começar por problemas repetitivos, de alta frequência ou dispersos em muitos documentos e evitar aplicá-la a decisões determinísticas ou de alta criticidade e baixo volume. “A inteligência artificial não substitui, ela vem para amplificar as nossas capacidades”, resumiu, defendendo que a curadoria humana continua indispensável em qualquer etapa crítica do processo.

No setor de previdência complementar, o tema está cada vez mais introjetado nas decisões e operações das entidades. O gerente de TI da Funpresp-Jud, Marcus Vinícius Quintella Ribeiro,

destacou que a IA não pode ser tratada como só mais uma tecnologia incorporada às entidades. “Ela exige novos controles, novas métricas e, eventualmente, novas responsabilidades”, afirmou. Para ele, adotar IA não é simplesmente comprar uma ferramenta pronta, pois a tecnologia só funciona se pessoas e processos forem preparados para ela, e a IA tende a assumir tarefas antes executadas diretamente pelos profissionais, tornando a supervisão qualificada indispensável.

Quintella reforçou que, pela natureza de longo prazo das EFPC, essa atenção deve ser redobrada, pois um erro pode aparecer décadas depois. “A gente está plantando informações, e as nossas ações têm consequências que vão repicar lá na frente”, alertou, defendendo um modelo de governança proporcional ao risco de cada aplicação, mais leve para tarefas de apoio e produtividade, e mais rígida para qualquer uso que envolva decisões de investimento ou impacto direto ao participante.

O analista de Seguridade do Sebrae Prev, Ícaro Oliveira, acrescentou o alerta que amarra a cautela defendida pelos palestrantes: a agilidade só faz sentido acompanhada de pensamento crítico e dados corretos, pois não é possível saber se é bom ou não sem verificação.

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 03.09.2026