



Durante muito tempo, quando falávamos de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações, essa agenda esteve fortemente associada à sensibilização, à conscientização e à mobilização de pessoas comprometidas com a construção de ambientes mais diversos e inclusivos.

Esse movimento foi e continua sendo fundamental. Foi por meio dele que muitas organizações começaram a reconhecer desigualdades, rever comportamentos, ampliar espaços de participação e desenvolver iniciativas voltadas à equidade.

Mas o cenário evoluiu.

Hoje, falar de DEI significa falar também de governança, gestão de pessoas, riscos, sustentabilidade, comunicação, reputação e cultura organizacional. Na Previdência Complementar Fechada, essa evolução ganha contornos ainda mais relevantes com a Resolução PREVIC nº 26/2025.

Seu Art. 13-A traz um marco importante ao recomendar às EFPC classificadas nos segmentos S1 e S2 a adoção de programa que promova diversidade, equidade e inclusão na estrutura de governança da entidade, inclusive em sua política de pessoal. Embora o dispositivo estabeleça essa recomendação especificamente para esses segmentos, a agenda de DEI ultrapassa o enquadramento regulatório e se apresenta como uma oportunidade para todas as EFPC, respeitadas suas características, porte, complexidade e estágio de maturidade.

A escolha dessas palavras é significativa. DEI deixa de aparecer apenas no território das iniciativas e passa a dialogar diretamente com estrutura, governança e gestão.

A intenção continua necessária. Só deixou de ser suficiente.

Uma trajetória que não começou com a regulação

É importante reconhecer, entretanto, que a Resolução PREVIC nº 26/2025 não inaugura a agenda de diversidade e equidade na Previdência Complementar.

O setor já vinha construindo essa trajetória há duas décadas. Desde 2006, EFPC participaram do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Em 2011, foi criado o Fórum de Equidade e Diversidade das EFPC, como espaço permanente de troca, aprendizagem e mobilização. Em 2018, a Abrapp lançou o Guia de Melhores Práticas de Equidade de Gênero e Raça para as EFPC. E, em 2026, esse referencial está sendo reformulado e ampliado para incorporar uma visão mais abrangente de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Portanto, a regulação não substitui o caminho percorrido. Ela sinaliza um novo estágio de maturidade.

O desafio passa a ser transformar experiências, compromissos e boas práticas em políticas, responsabilidades, processos e mecanismos capazes de sustentar essa agenda ao longo do tempo – independentemente das pessoas que circunstancialmente estejam à frente dela.

Um ambiente normativo que também está mudando

O Art. 13-A não deve ser observado isoladamente. Ele se insere em um ambiente institucional mais amplo de fortalecimento da equidade e da prevenção de desigualdades.

A Lei nº 14.611/2023, por exemplo, estabeleceu mecanismos voltados à igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Entre as medidas previstas estão transparência

salarial, canais para denúncias de discriminação, programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, capacitação de gestores, lideranças e empregados e aferição de resultados.

Também merece atenção a evolução da NR-1, especialmente pela incorporação expressa dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Essa perspectiva amplia o olhar sobre a saúde e a segurança no trabalho e reforça a importância de considerar aspectos relacionados à organização e às relações de trabalho, incluindo situações de assédio.

Quando colocamos esses movimentos lado a lado com a Resolução PREVIC nº 26/2025, emerge uma percepção importante: ambientes inclusivos também precisam ser ambientes seguros.

E talvez seja justamente aí que surja uma das discussões mais desafiadoras para os próximos anos.

Prevenir a violência também é transformar cultura

Os debates recentes sobre violência praticada por adolescentes e jovens têm chamado atenção para um aspecto que merece ser incorporado à reflexão sobre diversidade e inclusão: a construção das masculinidades.

Família, escola, grupos sociais e, cada vez mais, ambientes digitais participam da formação das referências sobre o que significa “ser homem”. Quando modelos rígidos de masculinidade associam força à dominação, virilidade à agressividade, controle ao afeto ou expressão emocional à fraqueza, não estamos diante apenas de comportamentos individuais. Estamos diante de padrões culturais que precisam ser discutidos.

A disseminação de conteúdos misóginos em determinados ambientes digitais acrescenta uma nova dimensão ao problema. Discursos antes restritos a pequenos grupos encontram escala, velocidade, mecanismos de engajamento e capacidade de influenciar jovens ainda em processo de formação de identidade.

Essa reflexão amplia o próprio conceito de prevenção.

É indispensável acolher vítimas, manter canais seguros de escuta e denúncia e estabelecer protocolos adequados de resposta. Mas uma cultura verdadeiramente preventiva precisa atuar também antes que a violência aconteça.

Isso significa incluir homens e meninos na conversa sobre equidade de gênero, promover educação para relações baseadas em respeito, questionar estereótipos e compreender que transformar padrões de masculinidade também faz parte da construção de uma sociedade mais segura para mulheres e para os próprios homens.

Para as organizações, essa discussão traz uma provocação adicional:

Que comportamentos nossa cultura estimula, silencia ou tolera?

Da sensibilização para a gestão

É justamente nesse ponto que a agenda DEI demonstra sua transversalidade.

Diversidade não está apenas no recrutamento. Está nas oportunidades de desenvolvimento, nas promoções, na composição das lideranças, na remuneração, na acessibilidade, na comunicação, no relacionamento com fornecedores, parceiros, participantes e assistidos e na maneira como as decisões são tomadas.

Na apresentação “DEI: Da Intenção à Transformação”, essa perspectiva foi sintetizada por meio do conceito de Programa DEI 360º: governança e pessoas, gestão e controles, comunicação e

relacionamento e ecossistema, atravessados pela cultura organizacional.

Não existe, entretanto, uma fórmula única aplicável indistintamente a todas as organizações.

Cada EFPC possui história, porte, complexidade, públicos, riscos e estágio de maturidade próprios. Por isso, avançar na agenda DEI não significa reproduzir um modelo único, mas construir caminhos compatíveis com a realidade de cada entidade.

É aí que liderança e governança fazem diferença.

Quando DEI depende exclusivamente de algumas pessoas especialmente engajadas, sua continuidade permanece vulnerável. Quando começa a integrar decisões, responsabilidades e processos, passa a fazer parte da organização.

Transformação exige continuidade

A evolução regulatória representa uma oportunidade para que as EFPC olhem para aquilo que já construíram e façam uma pergunta mais ambiciosa:

Qual é o próximo estágio dessa jornada?

A Resolução PREVIC nº 26/2025, a Lei nº 14.611/2023 e a evolução da NR-1 oferecem referências importantes. Mas nenhuma norma, política ou guia, isoladamente, transforma uma organização.

A transformação acontece quando os princípios que estão nas normas e nos compromissos institucionais começam a ser percebidos nas decisões, nos processos, na comunicação, nas relações e na experiência cotidiana das pessoas. Essa é também a mensagem que encerra a apresentação que deu origem a estas reflexões.

Diversidade pode começar com uma intenção.

Equidade exige escolhas.

Inclusão exige práticas.

Transformação exige continuidade.

Porque DEI não é apenas um programa que implantamos.

É uma cultura que construímos.

***Raquel Cavalcanti Castelpoggi é Coordenadora do Comitê de Sustentabilidade e do Fórum de Equidade e Diversidade das EFPC**

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 08.09.2026.