

A confiança é hoje um dos ativos mais valiosos das organizações. Em um ambiente marcado pela transformação tecnológica, pela crescente exposição reputacional e por uma sociedade cada vez mais atenta ao comportamento das instituições, a ética deixou de ser apenas um requisito de conformidade para assumir um papel estratégico. Na previdência complementar fechada, essa realidade assume importância ainda maior. Mais do que evitar desvios ou cumprir normas, a ética contribui para construir credibilidade, fortalecer a legitimidade institucional e sustentar relacionamentos no longo prazo.

Poucos setores dependem tanto da confiança quanto a previdência complementar fechada. Enquanto, em uma relação comercial tradicional, a entrega de um produto ou serviço se concretiza no curto ou médio prazo, nas entidades fechadas de previdência complementar a construção e a

manutenção do relacionamento com os participantes se estendem por décadas. Ao aderirem a um plano de previdência, as pessoas confiam suas economias à instituição ao longo de cerca de trinta e cinco anos, com a expectativa de receber benefícios por mais vinte a trinta anos durante a aposentadoria. Nesse contexto, a confiança não é apenas um valor desejável; é uma condição essencial para a própria existência do setor.

Apesar dos avanços positivos da ética corporativa ao longo da última década, as empresas não podem se acomodar. Os indicadores mostram que a confiança institucional continua sendo um desafio para organizações de diferentes setores. Segundo a pesquisa PwC 2024 Trust in Business Survey, 90% dos executivos acreditam que suas organizações são altamente confiáveis, mas apenas 30% dos consumidores compartilham dessa percepção. O estudo também revela que quatro em cada dez consumidores já deixaram de se relacionar com empresas nas quais não confiavam.

Embora o estudo tenha abrangência multissetorial, sua mensagem é particularmente relevante para organizações que administram patrimônio de terceiros e dependem de credibilidade para cumprir compromissos assumidos ao longo de décadas.

No cenário previdenciário brasileiro, os indicadores mostram avanços importantes, embora ainda haja desafios relevantes a serem superados. Na mais recente avaliação internacional dos sistemas de aposentadoria, o Marsh CFA Institute Global Pension Index 2026 atribuiu ao Brasil 57,0 pontos em uma escala de 100, enquadrando o país na faixa de classificação C. Já na dimensão “integridade”, que avalia aspectos como governança, regulação, comunicação e proteção dos participantes, o sistema brasileiro alcançou 72,6 pontos, obtendo classificação B.

O resultado representa uma evolução consistente em relação ao ciclo anterior, quando a pontuação de integridade era de 67,3 pontos. O avanço sugere o fortalecimento de mecanismos de supervisão, governança e proteção dos participantes, elementos indispensáveis para a construção de confiança em sistemas previdenciários de longo prazo.

Ainda assim, a distância em relação aos países de melhor desempenho permanece expressiva. Finlândia, Noruega, Singapura e Holanda, por exemplo, registraram pontuações superiores a 87 pontos nesse mesmo indicador, evidenciando padrões mais elevados de transparência, governança e segurança institucional. Esses resultados indicam que o Brasil dispõe de bases regulatórias e institucionais cada vez mais robustas, mas também revelam oportunidades relevantes de aprimoramento.

O contexto internacional reforça essa necessidade. O Relatório de Riscos Globais 2026 do Fórum Econômico Mundial aponta a perda de confiança, a redução da transparência, a disseminação da desinformação e o enfraquecimento das instituições como riscos crescentes para organizações de todos os setores. Diante desse cenário, organizações que fortalecem práticas de governança, ampliam a transparência e promovem o uso responsável das tecnologias tendem a ser mais resilientes e preparadas para enfrentar períodos de incerteza.

No setor de Entidades Fechadas de Previdência Complementar do Brasil, responsável pela administração de mais de R$ 1,4 trilhão em ativos, a qualidade da governança gera impactos que vão muito além de cada entidade. As decisões tomadas influenciam fornecedores, prestadores de serviços, instituições financeiras e, sobretudo, milhões de participantes e suas famílias.

O desafio atual não é, portanto, apenas cumprir normas e prevenir problemas. É transformar ética e integridade em ativos estratégicos para as organizações e para a sociedade. O sucesso dessa agenda depende da capacidade de incorporar a ética à estratégia e às decisões do dia a dia. Isso implica fortalecer culturas de integridade, ampliar a transparência na comunicação com os participantes, aperfeiçoar mecanismos de prestação de contas, qualificar a tomada de decisões e assegurar que a inovação tecnológica ocorra de forma responsável.

Essa transformação também exige atenção ao ambiente interno das organizações. A própria

pesquisa da PwC mostra uma diferença relevante entre a percepção dos líderes e a experiência dos colaboradores. Enquanto 86% dos executivos acreditam que seus empregados confiam fortemente na organização em que trabalham, apenas 67% dos colaboradores manifestam esse mesmo nível de confiança.

Para a previdência complementar fechada, essa constatação traz importantes reflexões e alertas. A confiança construída junto aos participantes e à sociedade começa dentro das organizações. Ela depende de coerência entre discurso e prática, de liderança pelo exemplo e de um ambiente organizacional pautado pela integridade, transparência e responsabilização.

O sistema brasileiro de previdência complementar fechada tem razões concretas para se orgulhar do caminho percorrido. Os avanços em governança são reais e reconhecidos. Ao mesmo tempo, os indicadores internacionais demonstram que ainda existe uma distância entre o estágio atual e o potencial que o setor pode alcançar.

Reconhecer essa realidade é o primeiro passo para promover as evoluções necessárias e aproximar o Brasil dos sistemas previdenciários mais bem avaliados do mundo. Afinal, ética não é apenas questão de conformidade. Quando incorporada à cultura e à estratégia das organizações, ela fortalece a confiança, promove a sustentabilidade institucional e sustenta o principal compromisso da previdência complementar: honrar, hoje e no futuro, a confiança depositada por milhões de participantes.

***Mauro Figueira é Diretor-Presidente da Vexty e Coordenador do Comitê de Ética da Abrapp.**

Fonte: Abrapp em Foco, em 10.11.2026