

O PODER DAS REDES COLABORATIVAS: O FÓRUM DE OUVIDORIAS E O COMITÊ DE OUVIDORIA DA ABRAPP

Cyntia Ramos de Lima¹

Mayara Seghetto Martins de Souza²

Patricia Motta Fagundes³

Resumo

As ouvidorias das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) vêm ganhando relevância como instâncias estratégicas de escuta, mediação e aprimoramento institucional. Este artigo apresenta e analisa a criação e consolidação de dois espaços colaborativos: o Fórum de Ouvidorias das EFPCs, instituído em 2022, e o Comitê de Ouvidorias da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp), formalizado em 2024. A partir de um referencial teórico que articula governança e controle social, o estudo discute como a atuação em rede fortalece a legitimidade das ouvidorias, promove padronização de práticas e estimula a inovação democrática no segmento da previdência complementar fechada. O artigo insere-se no eixo temático “o poder das redes colaborativas”, destacando o papel da cooperação estruturada na qualificação dos canais de escuta e na ampliação da cidadania ativa.

Palavras-chave: Ouvidoria. Previdência complementar. Governança. Transparência. Redes colaborativas.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.131-139

1 Mestre em Linguística pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Gerente Executiva de Secretaria Executiva e Ouvidoria da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi). Brasília, DF, Brasil. E-mail: cynthia.lima@cassi.com.br

2 Pós-graduada em Product Manager and Growth Hacking, graduada em Comunicação Social. Atua na área de Experiência do Cliente na Visão Prev e responde pela Ouvidoria da Entidade. São Paulo, SP, Brasil.

3 Pós-graduada em Gestão Previdenciária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Ouvidora na Fundação dos Economistas Federais (Funcef). Brasília, DF, Brasil.

Abstract

The ombuds offices of Closed Supplementary Pension Entities (EFPCs) have been gaining relevance as strategic spaces for listening, mediation, and institutional improvement. This article presents and analyzes the creation and consolidation of two collaborative spaces: the EFPC Ombudsman Forum, established in 2022, and the Abrapp Ombudsman Committee, formalized in 2024. Drawing on a theoretical framework that links governance, social control, and organizational networks, the study discusses how networked action strengthens the legitimacy of ombuds offices, promotes the standardization of practices, and fosters democratic innovation within the closed supplementary pension sector. The article aligns with the thematic axis “Ombudsman and Networked Work,” highlighting the role of structured cooperation in enhancing listening channels and expanding active citizenship.

Keywords: Ombudsman. Closed supplementary pension. Governance. Transparency. Collaborative networks.

1 INTRODUÇÃO

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) exercem papel central no sistema previdenciário brasileiro, promovendo não apenas segurança financeira na aposentadoria, mas também contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico do país. Em setembro de 2024, essas entidades geriram mais de R\$ 1,3 trilhão em ativos, equivalentes a cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, evidenciando sua relevância econômica e social (BRASIL, 2024).

Nesse contexto, a ouvidoria emerge como uma instância estratégica, representando uma interface essencial entre os participantes dos planos de previdência e as estruturas administrativas das entidades. Conforme aponta Lyra (2004), a ouvidoria confere “voz ativa” ao cidadão, ao acolher manifestações diversas e traduzi-las em insumos para o aprimoramento institucional. A literatura especializada destaca, ainda, o papel da ouvidoria como mecanismo de controle social, fortalecimento da governança e promoção da cidadania ativa (ABO, 2000; Bordenave, 1987). Trata-se de um espaço que ultrapassa a função meramente corretiva e assume papel pedagógico, promotor de diálogo e agente de transformação organizacional (Almeida, 2004).

A valorização crescente das ouvidorias nas EFPCs impulsionou movimentos coletivos voltados ao fortalecimento desses canais por meio do trabalho em rede. Essa lógica colaborativa está ancorada na noção de inteligência coletiva e na teoria das redes organizacionais (Castells, 1999), que enfatiza o entrelaçamento de atores autônomos em torno de objetivos compartilhados, promovendo inovação, aprendizagem mútua e coesão institucional. A atuação em rede, nesse sentido, permite que as ouvidorias compartilhem desafios, construam soluções conjuntas e alinhem boas práticas de forma mais ágil e eficaz.

Foi a partir dessa concepção que nasceu, em 2022, o Fórum de Ouvidorias das EFPCs, iniciativa que deu voz aos profissionais de entidades de grande e de pequeno porte, com apoio da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), formando um espaço técnico, ético, participativo e de mobilização.

Em 2024, com o amadurecimento das ações, criou-se o Comitê de Ouvidorias da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp), com foco na articulação institucional e na ampliação do alcance das práticas das ouvidorias.

Este artigo tem por objetivo apresentar e analisar a experiência de construção desses dois espaços colaborativos – o Fórum de Ouvidorias das EFPCs e o Comitê de Ouvidoria da Abrapp – como modelos de atuação em rede que contribuem para a padronização de práticas, elaboração de diretrizes, produção de conhecimento e fortalecimento da legitimidade das ouvidorias no segmento brasileiro da previdência complementar fechada. O estudo busca evidenciar como a cooperação estruturada entre pares pode se traduzir em transformação institucional e inovação democrática.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Contexto das ouvidorias nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) desempenham papel crucial na estrutura do sistema previdenciário brasileiro. São instituições sem fins lucrativos que administram planos de benefícios voltados aos trabalhadores vinculados a patrocinadoras e instituidoras,

sejam elas públicas ou privadas. O segmento tem impacto direto na economia nacional, não apenas pela relevância de seus ativos sob gestão, mas também pela função social que exercem ao garantir segurança financeira na aposentadoria.

Em setembro de 2024, o patrimônio administrado pelas EFPCs somava R\$ 1,31 trilhão, representando cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (BRASIL, 2024). Esse volume de recursos contribui diretamente para o crescimento da poupança interna de longo prazo, constituindo fonte relevante de financiamento de projetos de infraestrutura, desenvolvimento regional e inovação. Além disso, o setor é responsável pelo pagamento de aproximadamente R\$ 93 bilhões em benefícios anuais, atendendo a cerca de 950 mil aposentados e pensionistas (BRASIL, 2024), o que evidencia sua capilaridade e impacto social.

Diante dessa relevância, o fortalecimento dos canais de escuta e relacionamento com participantes, assistidos e demais partes interessadas torna-se essencial para garantir a efetividade das práticas de governança, conformidade regulatória e valorização da cidadania no ambiente institucional. Nesse contexto, a ouvidoria se destaca como um instrumento estratégico de diálogo institucional, mediação e melhoria contínua.

A ouvidoria nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) é um canal de relacionamento qualificado e um instrumento de controle social. Atua de forma autônoma e imparcial, acolhendo manifestações, denúncias, sugestões e reclamações, e transformando essas informações em subsídios valiosos para o aperfeiçoamento de políticas, processos e serviços. Ao garantir o direito à escuta e à resposta fundamentada, a ouvidoria contribui para a construção de vínculos de confiança entre participantes e entidades.

Além de sua função corretiva, a ouvidoria também exerce papel educativo e propositivo, promovendo a cultura da transparência, da ética e da responsabilidade institucional. Sua atuação transversal favorece o alinhamento entre diferentes áreas da entidade, contribuindo para uma visão mais sistêmica e centrada no participante.

O reconhecimento dessa função estratégica tem motivado iniciativas voltadas à qualificação das ouvidorias no setor. Entre elas, destaca-se a criação do Fórum de Ouvidorias das EFPCs, em 2022, como espaço coletivo de articulação, troca de experiências, produção de conhecimento e desenvolvimento de diretrizes comuns, abrindo caminho para uma atuação em rede baseada na cooperação e no fortalecimento institucional.

2.2 Trabalho em rede: a experiência do Fórum de Ouvidorias

O Fórum de Ouvidorias das EFPCs foi criado em abril de 2022, por iniciativa da ouvidoria da Fundação dos Economiários Federais (FUNCEF) e de um grupo de ouvidores de entidades do setor, com apoio da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), órgão responsável pela supervisão e regulação do segmento, cuja parceria não apenas legitimou a iniciativa, como também contribuiu para que os temas discutidos já nascessem alinhados com as diretrizes regulatórias.

A criação do Fórum atende a uma demanda histórica por um espaço permanente de diálogo, troca de experiências e construção conjunta de soluções para os desafios enfrentados pelas ouvidorias nas entidades. À época de sua criação, o Fórum contava com 15 (quinze) ouvidores. Três

anos depois, reúne representantes de ouvidoria de mais de 40 (quarenta) entidades e permanece ativo, aberto ao aprendizado e à participação coletiva.

Sabe-se que o ser humano é um ser social – essa é uma das premissas mais fundamentais da antropologia, da sociologia e da filosofia. Desde os tempos mais remotos, a sobrevivência, o desenvolvimento emocional e a construção do conhecimento humano dependem do convívio em grupo. Essa característica moldou a forma como as sociedades se organizam e como os indivíduos constroem suas identidades.

Essa característica também é expressa no campo institucional: as organizações são formadas por pessoas e refletem suas necessidades de diálogo, cooperação e escuta mútua. A atuação das ouvidorias no trabalho em rede, como no caso do Fórum das EFPCs, é uma expressão dessa condição essencialmente relacional do ser humano.

O conceito de rede é bem antigo. Conforme elucida Castells (1999), a palavra “rede” vem do latim “retis” e significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir desse conceito, a palavra passou a ser utilizada para representar malhas e estruturas interconectadas, sendo aplicada a diferentes contextos, inclusive o organizacional.

Pode-se dizer que, no contexto organizacional, as redes colaborativas se caracterizam pela união intraorganizacional, orientada à consecução de objetivos comuns. Segundo Perrow (2002), esse tipo de articulação surge como resposta às limitações dos modelos organizacionais tradicionais, que muitas vezes não conseguem lidar com a complexidade e as demandas dinâmicas do ambiente contemporâneo.

Entretanto, a ideia de redes colaborativas advém da década de 1980, com o surgimento de estudos sobre gestão do conhecimento e a importância da troca de informações e recursos entre diferentes organizações.

As redes colaborativas pressupõem, em seus valores, a construção conjunta de processos, produtos e estratégias, trazendo consigo os conceitos da gestão do conhecimento.

Lazzarini (2008) define redes como um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as redes passaram a ser valorizadas por intensificar a interação, reduzindo o tempo e espaço nas relações entre as empresas, sendo um aspecto estratégico para a competitividade das organizações do século XXI. Balestrin e Verschoore (2008, p. 77) destacam ainda que toda rede deve ser caracterizada por três elementos distintivos: os nós ou os atores individuais; as interconexões entre eles; e a nova unidade que coletivamente conformam.

A constituição do fórum, na modelagem de rede colaborativa, foi fundamental para o desenvolvimento de ações que visam fortalecer as ouvidorias institucionalmente, incentivar a padronização de indicadores, estimular a melhoria dos processos internos das EFPCs e fomentar a escuta ativa como elemento central da governança participativa.

Por meio do fórum, os profissionais compartilham boas práticas, trocam experiências, discutem casos e desenvolvem soluções conjuntas para os desafios que são comuns. Essa colaboração tem como resultado prático a elaboração de materiais de apoio à comunidade de ouvidores.

Um exemplo concreto desse trabalho colaborativo foi a contribuição do fórum para a elaboração do “Guia de Melhores Práticas de Ouvidoria em Entidades Fechadas de Previdência Complemen-

tar”, lançado pela PREVIC, em outubro de 2023, durante a realização do 44º Congresso Brasileiro de Previdência Complementar da Abrapp, o maior congresso de previdência privada da América Latina. Esse documento serviu de referência para a estruturação e aprimoramento das ouvidorias nas EFPCs, pois orienta as entidades sobre padrões de qualidade, escuta efetiva e resolutividade (BRASIL, 2023).

A publicação desse guia representa um avanço significativo na institucionalização das ouvidorias no segmento de Previdência Complementar e reforça seu papel estratégico para a promoção da confiança, da transparência e da prestação de contas nas relações com os participantes dos planos de benefícios previdenciários.

2.3 Do Fórum ao Comitê: um avanço na institucionalização da escuta

Com a consolidação e o amadurecimento do Fórum de Ouvidorias, um novo passo foi dado para a expansão das boas práticas em ouvidoria nas EFPCs. Por iniciativa da ouvidoria da Petros, a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) foi instigada a criar o Comitê de Ouvidoria, uma instância estratégica que tem por objetivo promover a orientação harmônica do Regime Fechado de Previdência Complementar, por meio de projetos estratégicos, estudos qualificados e análises técnicas que visem o crescimento, fortalecimento e o desenvolvimento da previdência complementar brasileira.

A proposta foi prontamente acolhida, recebendo a adesão de nove ouvidores de grandes fundos de pensão do país – Previ, Petros, Funcef, Vivest, Funpresp-Exe, Visão Prev, Fachesf, Fapes e Fusesc –, que foram os primeiros a encaminhar à Abrapp os pedidos de participação no Comitê de Ouvidoria. Com isso, a Abrapp reforça seu propósito institucional como protagonista na articulação e promoção do aprimoramento contínuo do setor, por meio da atuação integrada de seus comitês temáticos.

Tal como o Comitê de Ouvidoria, outros grupos colaborativos desempenham papel estratégico na estrutura organizacional da Abrapp, atuando como instâncias especializadas de estudos e de proposições que aprofundam temas transversais ou específicos relevantes para o sistema de previdência complementar fechado.

A criação do Comitê de Ouvidoria da Abrapp foi considerada uma grande vitória para as ouvidorias do segmento, firmando o Fórum de Ouvidorias das EFPCs como força motriz e propulsora desses avanços e consolidando a importância estratégica das ouvidorias das EFPCs, como instâncias essenciais para a promoção da excelência nos serviços, da transparência nas ações e dos valores essenciais para a construção da imagem institucional das entidades.

O Comitê de Ouvidoria tem a missão de disseminar as boas práticas para o segmento das EFPCs, atuando em linha com o planejamento estratégico da Abrapp e buscando subsídios de iniciativas e de ideias com as mais de 40 (quarenta) entidades que compõem o Fórum.

A participação do ouvidor da Previc, que é o órgão regulador da Previdência Complementar, tanto no Fórum quanto no Comitê da Abrapp, é outro destaque da força dessa rede de ouvidores das EFPCs, e que não é comum em outros grupos colaborativos do segmento. O importante nessas ações das entidades, ao ter um representante do órgão fiscalizador atuando em conjunto, é o respaldo dado às iniciativas que visam o fortalecimento e o compartilhamento de melhores práticas e que saem praticamente validadas na sua criação.

2.4 Resultados concretos do trabalho em rede

Com a criação do Comitê, algumas entregas importantes foram feitas em 2024. Entre elas, a participação do Comitê de Ouvidoria da Abrapp no XXVII Congresso Brasileiro de Ouvidores, promovido pela Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO).

Durante o Congresso da ABO, o Comitê de Ouvidoria da Abrapp apresentou um pôster com o *case* de criação e atuação em rede das ouvidorias das EFPCs. O destaque da apresentação foi o modelo colaborativo adotado pelo Fórum e pelo Comitê na promoção e no intercâmbio de boas práticas, no fortalecimento institucional e na padronização de procedimentos entre as entidades do setor. A exposição reforçou a importância do trabalho conjunto para o aprimoramento contínuo das ouvidorias, alinhando a escuta qualificada à governança e à transparência – pilares fundamentais da previdência complementar.

Outra entrega importante foi a apresentação realizada pelos representantes do Comitê da Abrapp no palco principal do 45º Congresso Brasileiro de Previdência Privada, intitulada “Toda entidade merece uma ouvidoria”, posicionando a ouvidoria como pilar de governança das entidades e incentivando a implementação de ouvidoria em entidades que ainda não contam com esse canal. Pela primeira vez na história do Congresso da Abrapp, o tema ouvidoria foi tratado no palco principal, representando um diferencial relevante para reafirmar a importância das ouvidorias para a governança das entidades.

Além dessas ações, os integrantes do Comitê participaram do artigo intitulado “A ouvidoria deve morrer?” publicado na edição de janeiro/fevereiro de 2025 da Revista da Previdência Complementar, publicação digital bimestral produzida em conjunto por Abrapp, ICSS, Sindapp e UniAbrapp e reconhecida como a principal fonte de conteúdo técnico e institucional da previdência complementar fechada no Brasil.

Atualmente, o Comitê prepara o lançamento do Cardápio de Ações das Ouvidorias, que visa ampliar a compreensão sobre o papel multifacetado da ouvidoria nas EFPCs. O documento descreve de forma prática e inspiradora as diversas funções de uma ouvidoria, além de sugerir ações que podem ser desenvolvidas por essa área, isoladamente ou em conjunto com outras. Com isso, o Cardápio pretende valorizar a natureza multidisciplinar da ouvidoria, reforçando sua contribuição para a melhoria de processos, o aperfeiçoamento da comunicação interna e externa, a satisfação dos diversos públicos com os quais interage e a consolidação da imagem institucional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção conjunta de ações, processos e estratégias, o compartilhamento de conhecimentos e a flexibilidade de atuação são algumas das vantagens mais expressivas que as redes colaborativas podem trazer para as organizações.

O Fórum de Ouvidorias das EFPCs é um exemplo bem-sucedido dessa abordagem e representa um marco na valorização da escuta qualificada dentro do sistema de previdência complementar fechado. Trata-se de uma iniciativa pioneira que une o segmento, com representação e participação do órgão regulador, atuando em torno de um objetivo comum, que é o aprimoramento do relacionamento com os diversos públicos com os quais interage na promoção da integridade, conformidade e transparência, e fortalecendo a governança corporativa, em iniciativa

integrada e conjunta entre as ouvidorias de entidades de diversos portes e dos mais diversos ramos de atuação.

A experiência colaborativa dos integrantes do Fórum reforça a importância da articulação institucional, da troca de conhecimentos e da construção unificada por caminhos de crescimento e de fortalecimento conjunto. Essa união de esforços impulsiona o desenvolvimento de uma previdência complementar mais ética, eficiente e alinhada aos propósitos organizacionais.

Os resultados positivos dos trabalhos em rede colaborativa alcançados pelo Fórum de Ouvidorias das EFPCs estimularam a criação do Comitê de Ouvidoria da Abrapp, dando visibilidade, robustez e respaldo às ações, que contam também com a chancela do órgão regulador, por meio de seu representante.

Os debates realizados, o desenvolvimento de indicadores de gestão, a sistematização de experiências e o apoio mútuo entre os integrantes dessas redes colaborativas evidenciam a força de uma atuação baseada na equidade de participação. Nessa estrutura, todos têm voz, contribuindo para o fortalecimento das práticas de ouvidoria e agregando valor aos produtos, serviços e à própria imagem institucional das entidades. Trata-se de uma construção coletiva que projeta a ouvidoria como instância estratégica e indispensável para o futuro da previdência complementar no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRAPP. Abrapp forma comitê para debater temas das ouvidorias das EFPCs. *Blog Abrapp Em Foco*, 15 mar. 2024. Disponível em: <https://blog.abrapp.org.br/blog/abrapp-forma-comite-para-debater-temas-das-ouvidorias-das-efpcs/>. Acesso em: 11 maio 2025.

ABRAPP. Comitê de Ouvidoria da Abrapp apresenta case no Congresso Brasileiro de Ouvidores. *Blog Abrapp Em Foco*, 12 set. 2023. Disponível em: <https://blog.abrapp.org.br/blog/comite-de-ouvidoria-da-abrapp-apresenta-case-no-congresso-brasileiro-de-ouvidores/>. Acesso em: 11 maio 2025.

ALMEIDA, Humberto Mariano de. Participação e representação popular. *Revista IMES*, São Paulo, p. 26-31, jul./dez. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – ABO. *Ouvidoria no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2000.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BORDENAVE, Juan Díaz. *O que é participação*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. (Coleção Primeiros Passos).

BRASIL. Superintendência Nacional de Previdência Complementar. *Investimentos das Entidades Fechadas de Previdência Complementar contabilizam R\$ 1,31 trilhão em setembro*. Brasília: Previc, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/noticias/2024/dezembro/investimentos-das-entidades-fechadas-de-previdencia-complementar-contabilizam-r-1-2-trilhao-em-setembro>. Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. Superintendência Nacional de Previdência Complementar. *Guia PREVIC Melhores Práticas em Ouvidoria para Entidades Fechadas de Previdência Complementar*. Brasília: Previc, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/previc/pt-br/noticias/guia-previc-melhores-praticas-em-ouvidoria-ja-esta-disponivel>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

LAZZARINI, Sérgio G. *Organizações em rede*. São Paulo: Atlas, 2008.

LYRA, Maria de Lourdes. A ouvidoria pública como instrumento de cidadania. In: OLIVEIRA, Djalma de; NEIVA, Maria de Lourdes de. *Ouvidoria pública: um novo instrumento de participação social*. Brasília: ENAP, 2004. p. 25-38.

MACEDO, Aline. Entrevista: Melhores práticas em Ouvidoria nas EFPCs. *Blog Abrapp em Foco*, 3 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.abrapp.org.br/blog/entrevista-melhores-praticas-em-ouvidoria-nas-efpcs/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

PERROW, Charles. *Organizações complexas: um enfoque crítico*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

