

OUVIDORIA COMO AGENTE DE GOVERNANÇA: UM IMPERATIVO PARA A PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Danielle Ventura¹

Eduardo Cruz²

Resumo

Este artigo discute a importância da ouvidoria como agente de governança no contexto da previdência complementar, destacando suas funções essenciais para esse mercado. Entre suas atribuições, destaca-se a promoção da transparência, a escuta ativa dos participantes, a mediação de conflitos e principalmente o que a torna parte da governança: a calibração de expectativas e resultados entre a alta direção e seus usuários; a transformação e evolução organizacional. Inicialmente, é apresentado um breve panorama sobre o sistema previdenciário, com ênfase na previdência complementar, sua evolução histórica e relevância diante do envelhecimento populacional. Em seguida, analisa-se o arcabouço legal que rege esse setor, os desafios enfrentados pelos participantes e o papel dos órgãos reguladores, especialmente a Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC e a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP. O texto aprofunda a definição e atuação das ouvidorias, demonstrando como sua presença fortalece a governança das entidades, promove a confiança e amplia a participação dos usuários. Por fim, propõe-se que a ouvidoria seja obrigatória no âmbito das entidades fechadas de previdência complementar, assim como já ocorre com as entidades abertas, acompanhada, é claro, de relatórios periódicos, como mecanismo efetivo de melhoria contínua e proteção dos direitos dos participantes.

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

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.241-252

1 Graduada em Arquivologia pela Universidade de Brasília (UnB); pós-graduada em Gestão da Qualidade e Auditoria pela UMJ. Presidente da ABO/DF; Coordenadora Suplente do Comitê de Ouvidorias da ABRAPP; e Ouvidora Adjunta da Empresa Brasil de Comunicação (EBC). E-mail: daniventura.br@gmail.com.

2 Graduado em Turismo pela Universidade de Brasília (UnB); pós-graduado em Seguros e Previdência Complementar pela Faculdade Serra Geral. Analista de Ouvidoria Sênior na Caixa Vida e Previdência. E-mail: erc201094@gmail.com.

Abstract

This article discusses the importance of the ombudsman as a governance agent in the context of complementary pension schemes, highlighting its essential functions in this market. Among its key roles are the promotion of transparency, active listening to participants, conflict mediation, and, most importantly, what integrates it into governance: the alignment of expectations and outcomes between senior management and users; organizational transformation and evolution. The article begins with a brief overview of the pension system, with an emphasis on complementary pensions, their historical evolution, and their relevance in light of population aging. It then analyzes the legal framework governing this sector, the challenges faced by participants, and the role of regulatory bodies, especially the National Superintendence of Complementary Pensions (PREVIC) and the Superintendence of Private Insurance (SUSEP). The text delves into the definition and role of ombudsman offices, demonstrating how their presence strengthens the governance of entities, promotes trust, and enhances user participation. Finally, it proposes that the establishment of ombudsman offices be mandatory within Closed Complementary Pension Entities, as is already the case with Open Complementary Pension Entities, accompanied, of course, by regular reports as an effective mechanism for continuous improvement and protection of participants' rights.

Keywords: Ombudsman. Governance. Complementary pensions. Transparency.

1 INTRODUÇÃO

O setor de previdência complementar tem ganhado destaque no cenário econômico global, especialmente diante do crescente envelhecimento populacional, impulsionado pelo aumento da expectativa de vida e pela redução da taxa de fecundidade, que impõe desafios significativos à sustentabilidade dos sistemas previdenciários. Para corroborar este fato, o Centro Regional de Informação das Nações Unidas escreveu em seu site oficial que “o relatório do secretário-geral das Nações Unidas estima que a população mundial alcance os 10,3 bilhões de pessoas por volta de 2080. A tendência de crescimento deverá manter-se nas próximas seis décadas, com uma ligeira descida até o final do século, altura em que a população global deverá rondar os 10,2 bilhões.” (UNRIC, 2024).

Esse fenômeno, amplamente acompanhado por instituições demográficas internacionais, traz implicações diretas para áreas como habitação, saúde pública, segurança social e, principalmente, previdência. No Brasil, o último Censo Demográfico de 2022, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revela que a expectativa média de vida alcançou 75,5 anos (IBGE, 2023) – um número relevante, dado o ainda incipiente grau de educação financeira da população brasileira. Ainda é pequena a adesão à previdência complementar como alternativa ou reforço à aposentadoria pública, o que expõe parcela significativa da população ao risco de insuficiência de renda na velhice.

Enquanto em países europeus existe uma cultura consolidada de poupar e investir desde a juventude para garantir um envelhecimento com autonomia e estabilidade financeira, no Brasil a realidade é distinta. A maioria da população ainda depende exclusivamente da previdência social como fonte de renda após a aposentadoria, o que representa um risco não só para a qualidade de vida dos beneficiários, mas também para a própria economia do país.

Apesar desse cenário, alguns sinais positivos indicam avanços. Dados do Relatório Gerencial do 3º trimestre de 2024 da Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (FENAPREVI, 2024) mostram que os ativos em previdência privada aberta atingiram R\$ 2,91 trilhões, em setembro de 2024, o equivalente a 25% do PIB do Brasil. Já o consolidado estatístico das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) de novembro de 2024, divulgado pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, aponta um volume total de ativos superando a marca de R\$ 1,2 trilhão – cerca de 11,21% do PIB brasileiro (ABRAPP, 2024). Esses números refletem um movimento crescente de suma importância de conscientização, embora ainda insuficiente para preparar, de forma ampla, a população para um envelhecimento financeiramente estável.

Nesse contexto, impõe-se a seguinte questão: qual é o papel da ouvidoria na consolidação de uma previdência complementar mais eficiente, transparente, democrática e alinhada aos interesses de seus participantes? Afinal, incentivar o investimento previdenciário só é eficaz quando se garante a participação ativa e qualificada dos usuários no processo.

A ouvidoria surge, então, como um canal essencial para assegurar esse caráter democrático, atuando de forma imparcial, autônoma e transparente na escuta e acolhimento das manifestações dos *stakeholders* (pessoas, grupos ou organizações que têm algum tipo de interesse ou são impactadas pelas atividades, decisões ou resultados de uma empresa, projeto ou organização).

Este artigo adota uma abordagem exploratória, baseada em revisão bibliográfica, análise documental de relatórios públicos de órgãos reguladores (como PREVIC e SUSEP) e cruzamento de

dados estatísticos de entidades representativas do setor (como ABRAPP e FENAPREVI). Ao longo do texto, busca-se refletir criticamente sobre a atuação da ouvidoria como ferramenta de governança, transparência e agente de transformação do negócio no universo da previdência complementar, destacando sua importância tanto sob a ótica regulatória quanto na experiência do participante.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Sistema previdenciário e regulamentações

O sistema previdenciário brasileiro é estruturado em três pilares: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), administrado pelo INSS; os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), voltados aos servidores públicos; e a previdência complementar, formada pelas entidades fechadas (EFPCs) e abertas (EAPCs). É nesse terceiro pilar que reside o foco deste artigo, uma vez que a previdência complementar se apresenta como instrumento fundamental de planejamento de longo prazo e estabilidade econômica na aposentadoria.

Em 2011, o Ministério da Previdência Social lançou o *Guia sobre Previdência Complementar*, com o objetivo estratégico de fomentar as EFPCs como mecanismo de sustentabilidade dos regimes de previdência e fortalecer a educação previdenciária, por meio de diversos canais de divulgação, conscientizando o cidadão/trabalhador sobre a importância da Previdência Social como instrumento de proteção para a sociedade. Esse exemplo de política pública evidencia a preocupação do Estado com a sustentabilidade financeira da população após a aposentadoria.

A previdência complementar pode ser classificada como aberta, quando acessível ao público em geral, ou fechada, quando restrita a grupos vinculados a uma empresa ou categoria profissional. Ambos os modelos são regulados por normas específicas e supervisionados por entidades reguladoras que atuam para garantir a segurança dos recursos investidos e a integridade dos processos. As EFPCs são reguladas e fiscalizadas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC, enquanto as EAPCs são supervisionadas pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP.

No que diz respeito à legislação, o marco legal da previdência complementar é composto por um conjunto robusto de normas, com destaque para as Leis Complementares nº 108 e 109, ambas de 2001, que estabelecem diretrizes para a organização e o funcionamento das EFPCs e EAPCs.

Importante destacar que, no universo da previdência complementar fechada, a regulamentação não traz a obrigatoriedade de implantação de uma ouvidoria instituída. As referidas leis trazem em seu texto definições sobre os conselhos deliberativos e a diretoria executiva aplicáveis às EFPCs. Porém, por mais que exista um arcabouço regulatório, ele é insuficiente para assegurar a defesa direta dos interesses dos participantes em casos de conflitos. O texto da lei contém somente uma previsão que garante sua representação nos conselhos. Textualmente:

O Conselho Deliberativo, órgão máximo da estrutura organizacional, é responsável pela definição da política geral de administração da entidade e de seus planos de benefícios. As entidades fechadas deverão manter estrutura mínima composta por Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. O estatuto deverá prever representação dos participantes e assistidos nos conselhos deliberativo e fiscal, assegurado a eles no mínimo um terço das vagas. (Brasil, 2001b)

Embora as referidas leis garantam representantes dos participantes/usuários em seus conselhos, a existência de canais autônomos, imparciais e eficazes de relacionamento com os usuários e que representem seus interesses é essencial para o equilíbrio dessas relações. O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entidade que atua na promoção/disseminação dos conceitos de governança corporativa no Brasil, na 5ª edição do seu código de governança corporativa enfatiza que a ouvidoria contribui ativamente nas decisões acertadas de uma governança preocupada com relações saudáveis com seus *stakeholders*. Por sua vez, Alves (2012) corrobora essa visão e aprofunda a discussão sobre o escopo de atuação dessa equipe.

Ouvidoria como um componente organizacional com atribuição de atuar em última instância como canal de comunicação entre a instituição e seus clientes e usuários (ligada, predominantemente, à gestão), essa mesma regulamentação também contempla a ouvidoria relacionando-se com órgãos do sistema de governança corporativa dessa instituição, prestando informações por meio de relatório periódico com potencial de influenciar as atividades em que tais órgãos estão envolvidos. (Alves, 2012)

Apesar do arcabouço legal consolidado e de recomendações dos órgãos mencionados, os participantes da previdência complementar ainda enfrentam diversos desafios. Entre eles, destacam-se a complexidade dos produtos oferecidos, a assimetria de informações, a dificuldade de compreensão sobre direitos e deveres contratuais e a baixa cultura previdenciária. Tais problemas, muitas vezes, dificultam o acesso a informações claras, criam rupturas no relacionamento entre participantes e entidades e, por conseguinte, comprometem a confiança nas instituições. Por esse motivo, fica evidente a necessidade de um núcleo de ouvidoria compondo a governança das entidades.

Em resposta a esses obstáculos, os órgãos reguladores têm buscado fortalecer a governança e a transparência do setor por meio das ouvidorias. A PREVIC, por exemplo, vem estimulando boas práticas de supervisão baseada em risco e lançou em 2023 o 1º Guia PREVIC – Melhores Práticas em Ouvidoria, em parceria com as ouvidorias das EFPCs, contendo orientações quanto à gestão em ouvidoria e atendimento aos participantes e assistidos.

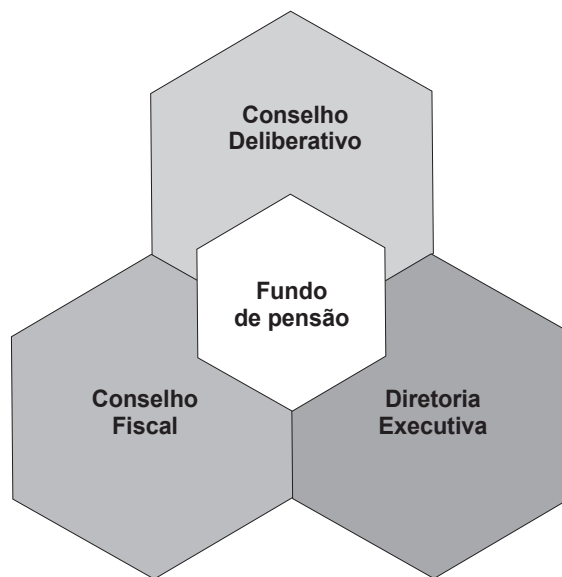
Apesar de a PREVIC publicar o guia, ainda não é obrigatório que as EFPCs instituam esse setor, sendo a implementação dependente das boas práticas e/ou das disposições previstas em seus estatutos sociais, tornando a decisão individualizada e não regulada. A SUSEP, por sua vez, além de exigir a constituição de ouvidorias nas EAPCs, publica relatórios semestrais de ouvidoria, consolidando estatísticas, demandas e boas práticas. A Resolução CNSP nº 445 dispõe sobre a instituição da ouvidoria nessas entidades:

As sociedades seguradoras, entidades abertas de previdência complementar e sociedades de capitalização, doravante denominadas entidades, devem instituir ouvidoria, a qual terá como principal função atuar na defesa dos direitos dos consumidores, com o objetivo de assegurar a estrita observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor e de atuar como canal de comunicação entre essas entidades e os consumidores de seus produtos e serviços, na mediação de conflitos, esclarecendo, prevenindo e solucionando conflitos. (CNSP, 2022)

Entretanto, no âmbito das entidades fechadas, a implementação de ouvidorias ainda não é

obrigatória, gerando uma lacuna importante na governança dessas entidades. As referidas leis estabelecem a seguinte estrutura mínima para as EFPCs, também conhecidas como fundos de pensão:

Figura 1 – Estrutura mínima dos Fundos de Pensão



Fonte: Adaptada de Brasil (2011).

A PREVIC estabelece requisitos fundamentais para a constituição do estatuto de uma EFPC. Algumas das exigências incluem:

- definição da estrutura de governança: o estatuto deve prever a composição do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, além de regras para nomeação e funcionamento;
- objetivo e natureza da entidade: deve ser claramente estabelecido que a EFPC é uma organização sem fins lucrativos, voltada para a administração de planos de previdência complementar;
- regras de adesão e participação: o estatuto precisa definir quem pode ser participante, incluindo critérios para patrocinadores e instituidores;
- gestão financeira e investimentos: deve conter diretrizes sobre a administração dos recursos, respeitando normas de segurança e rentabilidade;
- transparência e prestação de contas: a entidade deve garantir mecanismos de comunicação e prestação de contas aos participantes e patrocinadores.

Por meio da resolução PREVIC Nº 23, além da estrutura mínima, também são estabelecidos os critérios de funcionamento dos órgãos estatutários e das equipes obrigatórias para a criação de um fundo de pensão, como por exemplo, o Comitê de Auditoria.

Soma-se a essas iniciativas a atuação da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – ABRAPP, entidade civil de representação nacional das EFPCs. Em 2024,

a ABRAPP instituiu o Comitê de Ouvidoria, vinculado à própria associação e composto por representantes de ouvidorias das EFPCs, profissionais de referência no segmento e membros da entidade.

O comitê tem se dedicado à discussão e à proposição de inovações relevantes para o aprimoramento da atividade de ouvidoria no contexto da previdência complementar fechada. Essa iniciativa evidencia o esforço institucional pela consolidação das ouvidorias como instância estruturante nas EFPCs, reforçando seu papel estratégico na promoção da governança, da escuta qualificada e da transparência organizacional.

2.2 Ouvidoria e governança

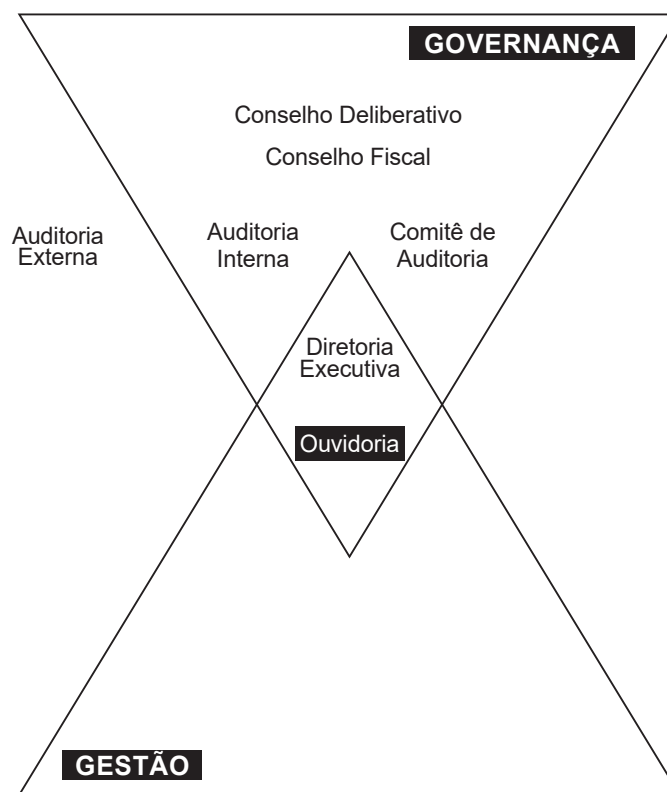
A ouvidoria é, por definição, um canal independente, imparcial e estratégico de comunicação entre os públicos de interesse e as organizações. Sua função primordial é acolher, tratar e encaminhar manifestações como reclamações, sugestões, denúncias, elogios e solicitações, assegurando o direito à escuta qualificada e à resposta efetiva. No contexto da previdência complementar, ela se apresenta como uma ponte entre os participantes e as entidades gestoras, contribuindo ativamente para a transparência, o aperfeiçoamento dos processos e a consolidação da confiança. A Associação Brasileira de Ouvidores (ABO) conceitua:

O ouvidor/ombudsman é o representante do cidadão nas instituições, vale dizer, irá agir em nome dos demandantes que apresentem seus legítimos interesses, seja em órgãos da administração pública – em quaisquer dos seus níveis e poderes – seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição à qual é vinculado. (ABO, 2022).

Ao atuar como mediadora, a ouvidoria tem a capacidade de traduzir as necessidades dos participantes em ideias/propostas relevantes para as entidades, ao mesmo tempo em que promove o diálogo construtivo, mesmo em situações de conflito. Seu papel vai muito além da simples resolução de demandas: observa padrões, identifica causas-raiz e propõe melhorias que podem resultar em mudanças estruturais. Trata-se, portanto, de um agente de governança e de transformação.

A figura 2, a seguir, evidencia que equipes de governança não são necessariamente equipes de gestão. Os processos de governança têm como finalidade validar e ratificar estratégias definidas e propostas pela gestão, bem como monitorar o andamento das estratégias. A argumentação sustentada por esta figura é que a ouvidoria pode contribuir tanto para as atividades da gestão, ao atender às demandas das partes interessadas, emitindo recomendações de melhorias de processos às equipes operacionais, quanto para as atividades de governança corporativa, ao levar os resultados de seus esforços e as principais expectativas dos usuários para o conselho deliberativo, funcionando como uma válvula de calibração entre o órgão máximo de decisão e seus participantes.

Figura 2 – Estrutura Estatutária do Fundo de Pensão



Fonte: Adaptada de IBGC (2015, p. 16).

Importante destacar que a ouvidoria aparece em destaque na figura 2 pois não é considerada um órgão estatutário – aquele que é de instituição obrigatória no estatuto – pela resolução nº 23 da PREVIC, malgrado estejam amainadas as dúvidas sobre seu potencial para garantir e promover transparência, confiança e conformidade.

No universo previdenciário, a mediação supramencionada é ainda mais delicada e necessária. Planos de previdência envolvem contratos de longo prazo, recursos acumulados ao longo de toda uma vida laboral e expectativas legítimas sobre o futuro. Conflitos podem surgir por divergências na interpretação contratual, atrasos em pagamentos, dúvidas sobre regras de portabilidade ou resgates, alterações regulatórias e até mesmo por falhas na comunicação institucional. Nessas situações, a ouvidoria pode e deve intervir para garantir a equidade e proteger os direitos dos participantes.

Imagine, por exemplo, um participante que solicita o resgate de seu saldo de conta e enfrenta resistência da entidade, sem clareza quanto aos prazos e critérios. Ou um beneficiário que percebe valores divergentes em seus extratos mensais e tem dificuldade em obter explicações junto aos canais de atendimento convencionais. Nessas situações, a ouvidoria atua como instância de última análise, com autonomia para investigar os fatos, ouvir todas as partes e oferecer uma solução justa, muitas vezes antes mesmo que o conflito precise escalar para a via judicial.

Esse papel, no entanto, é singular da ouvidoria e não deve ser confundido com o serviço de atendimento ao cliente no modelo SAC, que se destina ao pronto atendimento e à solução imediata de demandas. A existência desses mecanismos não se sobrepõe, mas se complementa, cabendo à ouvidoria uma atuação mais ampla e estratégica, voltada à governança e à promoção de melhorias institucionais.

No universo da previdência aberta, inclusive, o ouvidor possui uma alçada decisória, permitindo que ele autorize pagamentos de até R\$ 100.000,00 por evento, sem necessidade de aprovação prévia da diretoria. Tudo isso, para garantir que o tratamento desta área seja isonômico, ético e autônomo.

Além disso, o *feedback* recebido pela ouvidoria não deve ser tratado como ruído, mas sim como matéria-prima para a melhoria contínua. Manifestações recorrentes podem indicar falhas de processo, lacunas de informação ou mesmo fragilidades na comunicação institucional. Quando bem utilizada, essa escuta ativa retroalimenta as áreas operacionais e estratégicas da entidade, orientando ajustes que beneficiam toda a base de participantes.

É nesse contexto, portanto, que a ouvidoria se consolida como mais do que um canal de atendimento. Quando bem estruturada, é capaz de identificar falhas sistêmicas, resolver conflitos com agilidade e contribuir diretamente para o aperfeiçoamento dos serviços. Além disso, sua atuação promove um ambiente mais transparente e responsável, reforçando a legitimidade das instituições perante seus públicos de interesse.

Diante disso, torna-se urgente reconhecer que a presença da ouvidoria em entidades de previdência complementar não deve ser vista como um diferencial, mas sim, como um componente obrigatório de qualquer estrutura de governança que se proponha a ser ética, democrática e eficiente.

2.3 Transparência e confiança

A governança eficaz em previdência complementar exige mais do que o cumprimento das normas legais: depende de uma cultura organizacional alicerçada na ética, na transparência e na escuta ativa dos participantes. Nesse cenário, a ouvidoria consolida-se como instrumento essencial à promoção e à sustentação desses três pilares.

A transparência, um dos principais valores da boa governança, é fortalecida pela atuação da ouvidoria, ao oferecer respostas claras, acessíveis e fundamentadas às demandas dos participantes. A partir do momento em que os cidadãos são tratados com respeito e têm seus questionamentos devidamente considerados, há uma percepção mais positiva da entidade e, conseqüentemente, maior disposição para o engajamento.

A confiança, por sua vez, é consequência direta dessa transparência. Quando os participantes sentem que suas vozes são ouvidas e que existe um canal legítimo para tratar seus interesses, é desenvolvida uma relação de confiança mútua entre as partes. Essa relação é estratégica para a sustentabilidade do sistema previdenciário, pois amplia a credibilidade da entidade gestora e reduz as resistências, especialmente em momentos de transição ou reestruturação de planos.

A ouvidoria também assume um papel ativo na conformidade e na governança das entidades. Seus relatórios periódicos são fontes valiosas de dados qualitativos e quantitativos, que apontam tendências, fragilidades e oportunidades de melhoria. Esses insumos subsidiam conselhos deliberativos, conselhos fiscais, comitês de auditoria e diretorias executivas em suas tomadas de deci-

são, qualificando o processo de gestão e reforçando o compromisso com a *accountability*, que é a obrigação de prestar contas, assumir responsabilidade pelas próprias ações, decisões e seus resultados, tanto positivos quanto negativos.

Além disso, a ouvidoria pode ser a porta de entrada para denúncias éticas, conflitos de interesse, fraudes, assédios e outras questões sensíveis que, se ignoradas, podem comprometer a integridade institucional. Sua atuação independente e protegida de influências hierárquicas garante que esses temas sejam tratados com o devido rigor, alinhados às boas práticas de governança corporativa.

Portanto, mais do que um canal reativo, a ouvidoria é um componente proativo do sistema de governança. Sua presença fortalece o ambiente institucional, aumenta a resiliência organizacional e coloca o participante no centro das decisões, o que, no fundo, representa um modelo previdenciário verdadeiramente democrático e sustentável.

2.4 Participação ativa dos participantes

A governança no contexto da previdência complementar não é construída apenas com regras bem definidas e boa gestão: ela exige a participação ativa dos principais interessados, os participantes. Essa participação vai muito além de votar em assembleias ou escolher representantes. Ela se manifesta, sobretudo, na interação constante com a entidade gestora, na busca por informações, na fiscalização das decisões e, principalmente, no uso de canais como a ouvidoria para exercer plenamente seus direitos.

Essa participação ativa é um dos pilares do ESG (*Environmental, Social and Governance*), especialmente no eixo da governança. Uma entidade previdenciária que estimula o engajamento de seus participantes está, na prática, adotando uma governança mais democrática, plural e alinhada às melhores práticas internacionais.

A PREVIC reconhece o participante como agente de governança, mas é necessário refletir: como esperar uma atuação verdadeiramente ativa do participante sem garantir os meios para isso? E como fomentar essa atuação se não houver canais acessíveis, imparciais e estruturados como as ouvidorias?

A ouvidoria cumpre, nesse sentido, uma função educativa e mobilizadora. Ao acolher manifestações, responder dúvidas, tratar/mediar conflitos e propor melhorias com base no que ouve, ela empodera o participante. Não escuta apenas: devolve-lhe o protagonismo no processo de construção e fiscalização da entidade a que pertence, além de resgatar a confiança que, em muitas situações, se perde na jornada e no relacionamento.

É fundamental, portanto, que a participação ativa não seja apenas um discurso, mas sim uma prática institucionalizada, incorporada à cultura da organização. Isso exige investimento em educação previdenciária, simplificação da linguagem nos documentos, incentivo ao uso dos canais de relacionamento e, sobretudo, valorização da ouvidoria como ferramenta de governança colaborativa.

Sem esse esforço, corre-se o risco de manter estruturas participativas apenas formais, sem efetividade real. No entanto, com a ouvidoria fortalecida, é possível transformar cada manifestação recebida em oportunidade de evolução e, ao mesmo tempo, reforçar o elo de confiança entre participantes e entidades.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A previdência complementar ocupa um espaço estratégico no cenário socioeconômico do Brasil, especialmente diante do envelhecimento populacional e dos desafios estruturais enfrentados pela previdência pública. Nesse contexto, garantir a sustentabilidade do sistema requer mais do que boa gestão financeira, exige governança sólida, participação ativa dos envolvidos e canais institucionais que assegurem transparência, escuta e respeito aos direitos dos participantes.

A ouvidoria, nesse panorama, revela-se como um elo essencial. Ela não apenas recebe manifestações, ela traduz vozes. Atua de forma imparcial, ética e propositiva, contribuindo diretamente para o aprimoramento das práticas internas e fortalecendo o vínculo entre participantes e entidades. Sua existência garante um canal democrático de participação e, mais ainda, sinaliza que a entidade está disposta a evoluir ouvindo aqueles que mais importam: seus beneficiários. Nesse contexto, a ouvidoria também fortalece a *accountability* institucional, pois permite maior transparência nos processos, assegura que as decisões sejam tomadas de maneira responsável e protege os direitos dos participantes, promovendo um ambiente de confiança mútua e conformidade regulatória.

Por isso, é fundamental incentivar a implantação e o fortalecimento das ouvidorias nas entidades de previdência complementar, sobretudo nos fundos de pensão. Não como formalidade, mas como instrumento vivo e atuante de governança, que acompanha de perto a experiência do participante e contribui para uma gestão mais justa, humana e transparente.

Nesse sentido, urge que a PREVIC avance para tornar obrigatória a constituição de ouvidorias nas EFPCs, assim como já ocorre com a SUSEP no âmbito das entidades supervisionadas, levando em consideração tanto o porte quanto a complexidade:

- EFPCs de maior porte (S1 e S2) – Constituição obrigatória
- EFPCs de menor porte (S3 e S4) – Constituição facultativa

Contudo, em todos os casos é preciso implementar a obrigatoriedade da elaboração e envio de relatórios semestrais quando houver ouvidoria instituída, permitindo ao órgão fiscalizador uma visão mais abrangente e realista da relação entre as entidades e seus participantes.

Governança não se faz apenas com normativos: constrói-se no cotidiano, na escuta ativa, na solução de conflitos e na confiança. E, para isso, a ouvidoria não é apenas desejável: é indispensável.

Dado o exposto, volta-se a mencionar o Guia PREVIC de Melhores Práticas em Ouvidoria, que ajuda esses núcleos a estruturar boas práticas para trabalhar em consonância com o que o órgão espera e valida. Todavia, cabe indagar: Por que recomendar boas práticas às ouvidorias em um contexto em que não são de cunho obrigatório? Fica como sugestão a realização de novos estudos mais completos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. A. M. *As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (ABRAPP). *Consolidação Estatística das EFPCs, novembro/2024*. São Paulo: ABRAPP, 2024. Disponível em: <https://www.abrapp.org.br/consolidado-estatistico/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN (ABO). Sobre nós. Disponível em: <https://abonacional.org.br/sobre-nos>. Acesso em: 3 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Secretaria de Políticas de Previdência Complementar. *Guia de previdência complementar: o futuro começa agora*. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 108, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre a relação entre a União, Estados, o Distrito Federal e os Municípios com suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 30 maio 2001a.

BRASIL. Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 30 maio 2001b.

CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS (CNSP). Resolução nº 445, de 10 de outubro de 2022. *Diário Oficial da União*, seção 1, Brasília, DF, 12 out. 2022. Disponível em: <https://www legisweb.com.br/legislacao/?id=437217>. Acesso em: 2 maio 2025.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA (FENAPREVI). *Estudo do Mercado de Previdência Privada Aberta no Brasil*. São Paulo: FENAPREVI, 2024. Disponível em: <https://www.fenaprevi.org.br>. Acesso em: 20 abr. 2025.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA (FENAPREVI). *Relatório Gerencial de Previdência Complementar – RGPC*. São Paulo: FENAPREVI, 2024. Disponível em: <https://fenaprevi.org.br/publicacoes/relatorio-gerencial-de-previdencia-complementar-rgpc-referente-ao-3-trimestre-de-2024>. Acesso em: 30 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo Demográfico 2022: População e Domicílios*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/38455-em-2022-expectativa-de-vida-era-de-75-5-anos>. Acesso em: 20 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (PREVIC). *Relatório de Atividades da Ouvidoria: 2º semestre de 2023*. Brasília, DF: PREVIC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/previc>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (PREVIC). Resolução PREVIC nº 23, de 14 de agosto de 2023. Disponível em: <https://www.abrapp.org.br/legislacao/resolucao-previc-no-23-de-14-de-agosto-de-2023/>. Acesso em: 2 maio 2025.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). *Relatório da Ouvidoria: 2º semestre de 2023*. Rio de Janeiro: SUSEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/susep>. Acesso em: 20 abr. 2025.

UNITED NATIONS REGIONAL INFORMATION CENTRE (UNRIC). Artigo original por Monica Grayley, da ONU News, com informações do Departamento Econômico e Social das Nações Unidas. Bruxelas: UNRIC, 2024. Disponível em: <https://unric.org/pt/onu-populacao-mundial-chegara-aos-103-mil-milhoes-em-2080-2/>. Acesso em: 20 abr. 2025.