

**TEMA: COMO ESTIMULAR O PROCESSO DE APRIMORAMENTO CONSTANTE
DO ATENDIMENTO A PARTICIPANTES E ASSISTIDOS NAS EFPC, POR MEIO
DA OUVIDORIA E OUTROS CANAIS DIGITAIS**

**TÍTULO: DA ESCUTA À INTELIGÊNCIA PREVIDENCIÁRIA
MODELO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E DE MELHORIA
CONTÍNUA DA EXPERIÊNCIA DO PARTICIPANTE NAS EFPC**

Pseudônimo: ELO TRANSVERSAL

RESUMO

Esta monografia investiga como a Ouvidoria e os canais digitais podem impulsionar o aprimoramento constante do atendimento aos participantes e assistidos nas EFPC, superando o isolamento institucional e o caráter consultivo das ouvidorias tradicionais. O objetivo é propor o Modelo EVI (Escuta, Valor e Impacto), que organiza a conversão de manifestações em melhorias por meio de um fluxo único de duas fases, a operacional, referente à Escuta, e a institucional, referente ao Valor e ao Impacto. Para coordenar a fase institucional, propõe-se a criação do Comitê de Ouvidoria, patrocinado por um diretor, segundo a lógica da governança transversal. A proposta ancora-se no art. 46-A da Resolução Previc nº 23/2023, incluído pela Resolução Previc nº 26/2025, e na Resolução CNPC nº 32/2019, que fixam a política de comunicação, a linguagem simples, o registro eletrônico das interações e a designação de diretor responsável pela comunicação e pelo atendimento. O modelo foi aplicado a dados anonimizados de uma EFPC brasileira, denominada EFPC-A, cuja linha de base revelou que 16% das manifestações geraram recomendação de impacto e que apenas 44% delas foram concluídas, sem instância colegiada de priorização. Conclui-se que o Modelo EVI oferece rota estruturada e replicável para a conversão contínua de manifestações em melhorias, cabendo à pesquisa futura aferir o ganho de efetividade após a instalação do Comitê.

Palavras-chave: Ouvidoria Estratégica. Comitê de Ouvidoria. Governança Transversal. Modelo EVI. EFPC.

Sumário

1. Introdução	5
1.1 Contextualização do Tema	5
1.2 Delimitação do Assunto	5
1.3 Método e Pesquisa	6
1.4 Hipótese	7
1.5 Objetivo geral	7
1.6 Objetivos específicos	7
1.7 Justificativa	8
1.8 Organização dos capítulos	8
2. Referencial teórico: comunicação estratégica nas EFPC	8
2.1 Comunicação estratégica e confiança institucional nas EFPC	9
2.2 Transparência, compreensão e assimetria informacional	9
2.3 Linguagem simples como instrumento de proteção do participante	9
2.4 Canais digitais e experiência do participante	10
3. Ouvidoria, canais digitais e inteligência previdenciária	10
3.1 A Ouvidoria como instância qualificada de escuta	10
3.2 Manifestações como fonte de aprendizado institucional	11
3.3 A Vinculação Hierárquica sem Efetividade na Transformação em Melhoria	11
4. Modelo EVI: proposta para Ouvidorias das EFPC	11
4.1 Objetivos do Modelo EVI	12
4.2 Estrutura do Modelo EVI	13
4.3 Governança Transversal do Modelo EVI	13
4.4 O Comitê de Ouvidoria como Instrumento de Melhoria Contínua: Matriz Conceitual de Cenários	15
4.5 Nota Metodológica: Natureza e Limites da Matriz Conceitual	16
4.6 Fundamentos do Modelo EVI	17
4.7 Etapas do Modelo EVI	18
4.8 Dimensões do Modelo EVI	19
4.9 Indicadores do Modelo EVI	21
4.10 Aplicação do Modelo EVI às EFPC	22
4.11 Produtos gerados pelo Modelo EVI	23
4.12 Limites e cuidados na aplicação do modelo	23
4.13 Contribuição do Modelo EVI para o setor	24
5. Aplicação prática do Modelo EVI na EFPC-A	25
5.1 Base analisada	25
5.2 Aplicação da dimensão Escuta	26
5.3 Aplicação da dimensão Valor	27
5.4 Aplicação da dimensão Impacto	28
5.5 Achados da aplicação prática	30
5.6 Síntese da aplicação prática	30

6. Recomendações para EFPC: implementação do Modelo EVI	31
6.1 Premissas para adoção do Modelo EVI	31
6.2 Etapas de implementação	32
6.3 Indicadores mínimos recomendados	33
6.4 Cuidados de governança, LGPD e confidencialidade	34
6.5 Benefícios esperados	34
6.6 Síntese das recomendações	35
7. Considerações Finais	35
7.1 Contribuição do trabalho	35
7.2 Limitações reconhecidas	36
7.3 Agenda de pesquisa	36
8. Referências	37

1. Introdução

1.1 Contextualização do Tema

A previdência complementar fechada exerce papel relevante na proteção social de longo prazo, ao oferecer aos participantes e assistidos uma alternativa de formação de poupança previdenciária e de complementação de renda na aposentadoria. A efetividade desse sistema, entretanto, não depende apenas da solidez atuarial, da boa gestão dos investimentos ou da conformidade regulatória. Ela também depende da capacidade das Entidades Fechadas de Previdência Complementar — EFPC — de se comunicarem de forma clara, acessível e confiável com seus públicos.

A relação entre a EFPC e seus participantes envolve temas técnicos, como financeiros, atuariais e jurídicos. Além disso, assuntos que, embora façam parte da rotina das entidades, como benefícios, contribuições, institutos previdenciários, nem sempre são compreendidos com facilidade pelos participantes e assistidos.

Essa complexidade pode ampliar a assimetria informacional, gerar insegurança, dificultar a tomada de decisão e aumentar a percepção de distanciamento entre a entidade e seu público. Nesse contexto, a comunicação estratégica assume papel essencial. Comunicar, no ambiente das EFPC, não significa apenas divulgar informações ou cumprir obrigações formais de transparência. Significa criar condições para que o participante consiga localizar, compreender e utilizar as informações necessárias para exercer seus direitos, cumprir seus deveres e tomar decisões conscientes sobre sua vida previdenciária.

A Ouvidoria e seus canais digitais de atendimento ocupam posição estratégica nesse processo. Tradicionalmente, esses canais são vistos como espaços destinados ao recebimento de reclamações, solicitações, sugestões, elogios e denúncias. Entretanto, quando analisadas de forma estruturada, as manifestações recebidas revelam mais do que insatisfações individuais. Elas indicam dúvidas recorrentes, falhas de comunicação, riscos operacionais, que podem ser consideradas como oportunidades de melhoria por parte da entidade.

1.2 Delimitação do Assunto

No cenário da previdência complementar fechada, as diretrizes de governança corporativa para Ouvidoria, referendadas por manuais como o da Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente (Abrarec) e da Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), as duas principais referências de excelência no

Brasil, sustentam que a Ouvidoria deve ser vinculada ao dirigente máximo da organização e deste deverá receber o suporte necessário para o exercício de suas funções, de forma que possa agir com autonomia, imparcialidade e legitimidade.

Contudo, estes três pilares protegem a Ouvidoria de retaliações e dão "voz" ao órgão, mas a transformação real de manifestações em melhorias depende de engrenagens operacionais, analíticas e culturais que vão muito além do suporte político do presidente ou diretor-geral. O modelo tradicionalista de Ouvidoria frequentemente esbarra em limitações estruturais de execução: após identificar a causa-raiz de uma falha e emitir recomendações técnicas de melhoria, a Ouvidoria depara-se com um caráter meramente consultivo de sua atuação. Sem uma engenharia de governança transversal que otimize e fiscalize a adoção de medidas corretivas pelas áreas operacionais, relatórios gerenciais precisos acabam subjugados pelas prioridades cotidianas dos departamentos técnicos ou pela agenda sobrecarregada da presidência.

Essa dissociação prática entre o ato de recomendar e a efetiva capacidade de corrigir os processos corporativos configura o problema central desta pesquisa.

1.3 Método e Pesquisa

No sentido de resolver o problema mencionado anteriormente, de como associar na prática o ato de recomendar e a efetiva capacidade de corrigir, está sendo proposta uma metodologia gerencial e de governança, denominada de Modelo EVI — Escuta, Valor e Impacto, a ser testada por pesquisas empíricas, sendo uma de um Estudo de Caso, a partir da experiência no tratamento de manifestações em uma EFPC brasileira, denominada EFPC-A.

A proposta metodológica consiste no desenvolvimento do Modelo EVI, aplicável às EFPC, voltado à transformação contínua das manifestações de participantes e assistidos em melhorias. O modelo organiza um fluxo único, composto por duas fases complementares. A 1ª fase operacional, vinculada à Ouvidoria Reativa, compreende a captação, a classificação, a análise, a resposta e a recomendação. As quatro primeiras etapas correspondem à dimensão Escuta. A quinta etapa, relativa à recomendação, inaugura a dimensão Valor e inicia a transição da transformação da manifestação individual em melhoria. A 2ª fase de Transformação, de caráter inovador, compreende a priorização, o acompanhamento, a medição e a prestação de contas, que seria a evolução para a Ouvidoria Estratégica. As duas primeiras etapas finalizam a dimensão Valor, a ser executada

pelas áreas técnicas, com coordenação de um Comitê de Ouvidoria, patrocinado por um diretor, típico de um modelo de governança transversal. As duas últimas etapas, a medição e a prestação de contas compreendem a dimensão Impacto e seriam executadas pela Ouvidoria, com apoio da Diretoria, que iria cancelar e homologar os resultados.

A Pesquisa consiste no procedimento científico e empírico de natureza qualitativa e aplicada. Configura-se como um estudo de caso que utiliza dados reais e anonimizados de uma EFPC, para testar, validar e avaliar a aplicabilidade real do método proposto (Modelo EVI).

A classificação da pesquisa como aplicada encontra respaldo em Gil (2008), para quem esse tipo de investigação se orienta à geração de conhecimentos voltados à solução de problemas concretos. No caso desta monografia, o problema prático consiste em estruturar um método capaz de transformar recomendações de manifestações de participantes e assistidos em ações de melhoria e indicadores de impacto para as EFPC.

1.4 Hipótese

Adota-se a hipótese de que a superação do modelo de Ouvidoria Reativa e a consolidação de uma Ouvidoria Estratégica passa pelo conceito da inteligência previdenciária de converter os dados de atendimento em melhorias. Essa mudança de paradigma, alavancada pela linguagem simples e por indicadores de impacto, permite que as EFPC utilizem as manifestações não como demandas isoladas, mas como guias para a governança transversal. Assim, o fluxo unificado de escuta e transformação contínua passa a operar como um instrumento permanente de prevenção de conflitos, redesenho de processos operacionais e melhoria da experiência do participante, a partir da proposição do Modelo EVI.

1.5 Objetivo geral

O objetivo geral desta monografia é propor um modelo estruturado de Ouvidoria Estratégica (Modelo EVI) para as EFPC, capaz de superar a atuação tradicionalmente reativa por meio da integração sinérgica entre a escuta ativa, o uso da linguagem simples e a governança orientada a dados. Essa integração, que é a inteligência previdenciária, articula-se para converter continuamente manifestações em melhorias, combinando a precisão do diagnóstico técnico à clareza na resposta ao participante, de modo a subsidiar instâncias colegiadas e o patrocínio de um diretor na implementação efetiva destas melhorias estruturais nas entidades.

1.6 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) fundamentar a transição entre Ouvidoria Reativa e Ouvidoria Estratégica; (b) estruturar o Modelo EVI; (c) definir os mecanismos de governança para a viabilidade do Modelo EVI (d) testar o modelo EVI e; (e) propor um conjunto de recomendações práticas para a adoção do Modelo EVI nas EFPC.

1.7 Justificativa

A justificativa para a proposição deste Método reside na necessidade imperiosa de aperfeiçoar a governança de relacionamento no âmbito das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), um setor caracterizado pela longa duração de seus contratos e pela complexidade de suas regras operacionais. Embora a literatura e as melhores práticas frequentemente priorizem as dimensões financeira e atuarial da gestão previdenciária, a sustentabilidade institucional e a mitigação de riscos de judicialização dependem intrinsecamente da qualidade da governança relacional e comunicacional.

A relevância prática deste método manifesta-se ao evidenciar que o tratamento técnico de reclamações e dúvidas de participantes e assistidos não pode mais ser encarado como um fluxo puramente cartorial ou isolado do restante da organização. Justifica-se, portanto, a investigação de mecanismos que organizem os dados de atendimento como eixos centrais de inteligência previdenciária. Ao estruturar um fluxo integrado que envolva instâncias colegiadas e suporte da alta administração, esta monografia oferece às EFPC uma rota clara para converter a escuta passiva em ações concretas de melhoria, superando a lacuna histórica entre o diagnóstico de falhas operacionais e a sua efetiva correção sistêmica.

1.8 Organização dos capítulos

Esta monografia está organizada em sete capítulos, além das referências. O 1º capítulo apresenta a introdução, com a contextualização do tema, delimitação do assunto, método e pesquisa, hipótese, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

O 2º capítulo discute a comunicação estratégica nas EFPC, com foco na confiança, na transparência e na redução da assimetria informacional. O 3º capítulo analisa o papel da Ouvidoria e dos canais digitais como fontes de inteligência previdenciária. O 4º capítulo desenvolve o Modelo EVI — Escuta, Valor e Impacto. O 5º capítulo aplica o modelo a dados anonimizados da EFPC-A. O 6º capítulo

apresenta recomendações práticas para a implementação do Modelo EVI. Por fim, o 7º capítulo reúne as considerações finais.

2. Referencial teórico: comunicação estratégica nas EFPC

Este capítulo apresenta a base teórica do Estudo. Seu objetivo é discutir a comunicação estratégica como instrumento de confiança, transparência, educação previdenciária e redução da assimetria informacional nas EFPC.

2.1 Comunicação estratégica e confiança institucional nas EFPC

A comunicação ocupa posição central na relação entre as EFPC e seus participantes, assistidos, beneficiários, patrocinadores e instituidores. Em um ambiente marcado por regras previdenciárias, cálculos atuariais, obrigações regulatórias e decisões de longo prazo, comunicar bem não é apenas uma atividade de apoio institucional. Trata-se de uma função estratégica, relacionada à confiança, à transparência, à proteção dos participantes e à sustentabilidade do sistema.

Nesse sentido, a comunicação organizacional estratégica deve ser compreendida como processo integrado à gestão e à governança, capaz de articular identidade institucional, relacionamento com públicos estratégicos, transparência e construção de confiança. Para Kunsch (2016), a comunicação organizacional deve ser pensada de forma integrada e estratégica, superando a lógica meramente instrumental da divulgação de informações. Na mesma linha, Kunsch (2018) destaca que a comunicação estratégica nas organizações contemporâneas envolve planejamento, interação com públicos de interesse e alinhamento aos objetivos institucionais.

2.2 Transparência, compreensão e assimetria informacional

No contexto das EFPC, a comunicação precisa cumprir papel mais amplo do que a simples divulgação de informações. Ela deve permitir que o participante compreenda as regras do plano, conheça seus direitos e deveres, avalie alternativas previdenciárias e tome decisões conscientes sobre sua trajetória de proteção social.

A assimetria informacional surge quando a entidade detém conhecimento técnico, normativo e operacional sobre os planos de benefícios, enquanto o participante possui menor familiaridade com conceitos previdenciários, atuariais e regulatórios. Essa diferença pode dificultar a compreensão das regras, aumentar dúvidas, gerar insegurança e ampliar a percepção de distância entre a entidade e seu público.

2.3 Linguagem simples como instrumento de proteção do participante

A linguagem simples assume papel relevante na redução da assimetria informacional. Ela não se confunde com a linguagem informal, nem elimina a necessidade de rigor técnico. Seu objetivo é tornar a comunicação mais direta, organizada e acessível, permitindo que a pessoa encontre a informação, compreenda seu conteúdo e consiga utilizá-la.

Essa compreensão está alinhada aos fundamentos da linguagem simples, segundo os quais uma comunicação clara deve permitir que a pessoa encontre facilmente a informação de que precisa, compreenda o que encontrou e consiga utilizar essa informação. A Apostila do curso Linguagem Simples no Setor Público, elaborada pela Prefeitura de São Paulo, reforça que linguagem simples não é linguagem informal, mas uma técnica de comunicação voltada à clareza, à objetividade e à inclusão (SÃO PAULO, 2020). Fischer (2018) também associa a clareza textual à cidadania, ao demonstrar que textos públicos excessivamente complexos dificultam o exercício de direitos e o acesso a serviços.

Aplicada às EFPC, essa abordagem pode melhorar comunicados, respostas de atendimento, regulamentos resumidos, materiais educativos, relatórios, campanhas e mensagens enviadas por canais digitais.

2.4 Canais digitais e experiência do participante

Os canais digitais ampliam o acesso dos participantes à entidade, mas também elevam a expectativa por respostas rápidas, integradas e consistentes. Portal, área restrita, e-mail, WhatsApp, pesquisas de satisfação, plataformas de Ouvidoria são pontos de contato que influenciam diretamente a experiência do participante.

A experiência do participante não se limita à cordialidade do atendimento. Ela envolve clareza, previsibilidade, facilidade de acesso, coerência das informações, segurança na tomada de decisão e percepção de que a entidade atua de forma transparente e responsável.

3. Ouvidoria, canais digitais e inteligência previdenciária

Este capítulo aprofunda o papel da Ouvidoria e dos canais digitais como mecanismos de escuta e aprendizagem institucional. Seu objetivo é demonstrar que as manifestações recebidas pelas EFPC podem ser utilizadas como evidências para aprimorar a comunicação, prevenir conflitos e apoiar a governança.

3.1 A Ouvidoria como instância qualificada de escuta

A Ouvidoria ocupa posição estratégica porque recebe manifestações que muitas vezes revelam dificuldades não identificadas pelos indicadores tradicionais de gestão. Reclamações, solicitações, sugestões, elogios e denúncias podem demonstrar falhas de comunicação, dúvidas recorrentes, barreiras de acesso, limitações em sistemas digitais, dentre outros.

3.2 Manifestações como fonte de aprendizado institucional

Quando analisadas de forma isolada, as manifestações parecem situações individuais. Quando examinadas de forma integrada, tornam-se evidências sobre a experiência do participante. Essa mudança de perspectiva permite que a EFPC compreenda não apenas o que foi reclamado, mas por que foi reclamado, onde o processo falhou, qual informação não foi compreendida e que melhoria pode evitar nova ocorrência.

3.3 A Vinculação Hierárquica sem Efetividade na Transformação em Melhoria

A literatura e os manuais de governança corporativa dedicados ao instituto da Ouvidoria convergem ao apontar a relevância do seu posicionamento no topo do organograma. O *Manual de Boas Práticas de Ouvidoria*, desenvolvido em parceria pela Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente (Abrarec) e pela Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), enfatiza expressamente que a Ouvidoria deve estar vinculada diretamente ao dirigente máximo da organização para que possa agir com autonomia, imparcialidade e legitimidade, e para isso deve receber o suporte necessário para o exercício de suas funções.

Contudo, a análise empírica do cotidiano operacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) revela que a mera vinculação hierárquica à direção máxima não é garantia de que a função transformadora da Ouvidoria irá ocorrer. Embora esse arranjo institucional assegure o trânsito político do Ouvidor e a proteção de suas prerrogativas legais, ele se mostra insuficiente para romper a inércia interdepartamental e converter as manifestações dos participantes em melhorias.

Isso ocorre, pois ao operar de forma isolada, a Ouvidoria processa a manifestação, identifica o gargalo sistêmico (causa-raiz) e emite recomendações formais de melhoria. No entanto, por possuir caráter estritamente consultivo e não dispor de força coercitiva ou de tração orçamentária sobre as gerências técnicas (como Tecnologia da Informação, Seguridade ou Investimentos), suas sugestões

frequentemente colidem com as prioridades das áreas operacionais e com a agenda assoberbada da alta direção. Como resultado, relatórios anuais densos e diagnósticos precisos acabam engavetados na burocracia corporativa, limitando a capacidade de autocrítica e correção da entidade. Diante dessa disfunção estrutural, evidencia-se a necessidade de ferramentas que superem a barreira da recomendação passiva.

4. Modelo EVI: proposta para Ouvidorias das EFPC

Este capítulo apresenta a principal contribuição da monografia: o Modelo EVI. O objetivo é propor uma metodologia prática e replicável para que as Ouvidorias das EFPC aprimorem seu processo de inteligência previdenciária e transformem, de forma efetiva e contínua, as manifestações de participantes e assistidos em melhorias.

A transformação da Ouvidoria e dos canais digitais em instrumentos efetivos de inteligência previdenciária exige um modelo capaz de organizar a escuta, qualificar a análise das manifestações, orientar e instrumentalizar as ações contínuas de melhoria e medir os resultados alcançados. Nas EFPC esse desafio é especialmente relevante, pois a relação com participantes e assistidos envolve temas complexos, decisões de longo prazo e elevado grau de confiança institucional.

Com esse propósito, esta monografia propõe o Modelo EVI — Escuta, Valor e Impacto. O modelo busca apoiar as EFPC na estruturação de um processo contínuo de escuta ativa, de análise de manifestações, de produção de recomendações, de acompanhamento de ações corretivas e de mensuração dos efeitos gerados na experiência do participante. Sua finalidade é permitir que as transformações eventuais de manifestações em melhorias se tornem efetivas e contínuas, passando a compor uma base de inteligência previdenciária real para a governança da entidade.

O Modelo EVI parte de uma premissa simples: a escuta institucional somente gera resultado quando produz valor para a gestão e impacto perceptível para o participante. Ou seja, não basta receber manifestações, registrar protocolos, emitir respostas conclusivas e, por fim, somente recomendar melhorias. É necessário compreender as causas das demandas, identificar padrões, revisar a comunicação, corrigir processos, acompanhar providências e avaliar se as ações adotadas reduziram dúvidas, reclamações, recorrências ou inseguranças.

4.1 Objetivos do Modelo EVI

O objetivo geral do Modelo EVI é oferecer às EFPC uma inteligência previdenciária efetiva, a partir de metodologia prática para transformar manifestações de participantes e assistidos em ações contínuas de melhoria e acompanhar por meio de indicadores de impacto.

São objetivos específicos do modelo: (a) organizar a escuta dos participantes em diferentes canais de relacionamento; (b) classificar as manifestações por tema, canal, público, causa, recorrência e grau de procedência; (c) orientar a produção de respostas mais claras, úteis e compreensíveis; (d) identificar falhas de comunicação, pontos de atrito e oportunidades de melhoria nos processos previdenciários; (e) transformar manifestações recorrentes em recomendações para as áreas técnicas e instâncias de governança; (f) acompanhar e buscar meios para a implementação efetiva das ações corretivas ou preventivas; (g) medir o impacto das providências adotadas para as ações de correção e; (h) prestar contas às instâncias pertinentes e ao público alvo.

4.2 Estrutura do Modelo EVI

O Modelo EVI, aplicável às EFPC, voltado à transformação contínua das manifestações de participantes e assistidos em melhorias, tendo como base a inteligência previdenciária, organiza um fluxo único, composto por duas fases complementares.

A 1ª fase básica e operacional, coordenada diretamente pela Ouvidoria, compreende cinco etapas: captação, classificação, análise, resposta e recomendação, que compreende à atuação tradicional da Ouvidoria. As quatro primeiras etapas correspondem à dimensão Escuta, enquanto a etapa de recomendação representa o início da dimensão Valor.

A 2ª fase de transformação, de caráter inovador e institucional, compreende a priorização, o acompanhamento, a medição e a prestação de contas, sendo que as duas primeiras etapas, que fazem parte ainda da dimensão Valor, seriam executadas por áreas técnicas demandadas, capitaneadas por uma governança transversal, para otimizar a implementação efetiva e contínua das melhorias. As duas etapas seguintes, a medição e a prestação de contas seriam executadas pela Ouvidoria, com chancela e homologação dos resultados pela Diretoria, serviriam para demonstrar os resultados das melhorias. As duas fases estruturadas num fluxo único é a demonstração da consolidação da Ouvidoria Estratégica.

4.3 Governança Transversal do Modelo EVI

Para fortalecer a governança do Modelo EVI, recomenda-se a constituição de um Comitê de Ouvidoria, como apoio estratégico na atuação nas etapas de priorização e acompanhamento.

O Comitê seria composto pelo Ouvidor (Coordenador), e, no mínimo, por membros das áreas de Atendimento, Comunicação e Tecnologia da Informação.

Para otimizar a implementação das melhorias, dando caráter de continuidade, seria importante que o Comitê fosse patrocinado por um membro da Diretoria Executiva, o que iria assegurar que as recomendações de melhoria fossem avaliadas institucionalmente, priorizadas conforme impacto e recorrência, convertidas em planos de ação e acompanhadas até sua conclusão.

Esse patrocínio encontra respaldo normativo direto. O art. 46-A da Resolução Previc nº 23/2023, incluído pela Resolução Previc nº 26/2025, determina que as EFPC mantenham política de comunicação assertiva e de atendimento acolhedor, ético e resolutivo com participantes, assistidos, patrocinadores e instituidores, observando a adoção de linguagem simples, acessível e humanizada, com prazos definidos de análise e resposta e registro eletrônico das interações (inciso I), o reconhecimento de participantes e assistidos como sujeitos de direitos (inciso II) e a utilização de canais de atendimento multimídia, escalonados por nível de resposta, com sistema de registro e identificação, no prazo máximo de trinta dias (inciso III), nos termos do parágrafo único do art. 2º e dos arts. 10 e 17 da Resolução CNPC nº 32/2019.

O § 1º do mesmo art. 46-A exige que as EFPC dos segmentos S1 e S2 designem formalmente membro da diretoria executiva responsável pela comunicação e pelo atendimento. O § 2º recomenda, às entidades do segmento S1, a constituição de unidade de Ouvidoria vinculada à alta administração. O Modelo EVI aproveita essa engrenagem já existente no ordenamento setorial: o diretor formalmente designado é o patrocinador natural do Comitê de Ouvidoria, e a vinculação da Ouvidoria à alta administração é a condição de partida sobre a qual a governança transversal se apoia. Não se trata, portanto, de analogia, e sim de aplicação direta do arranjo normativo vigente, o que reduz a barreira de adoção do modelo pelas entidades.

Cabe registrar que a Resolução CNPC nº 32/2019, norma matriz de divulgação de informações no regime fechado, já estabelece o emprego de

linguagem clara e acessível a cada público, com tempestividade e regularidade, e fixa prazos de resposta às solicitações de participantes e assistidos. O Modelo EVI não cria obrigação nova: ele organiza o cumprimento dessas obrigações em fluxo mensurável e conecta a resposta individual, já exigida pela norma, à correção estrutural do processo que originou a manifestação.

Essa governança transversal permite separar três funções essenciais na prática: a Ouvidoria, isolada, escuta; o Comitê de Ouvidoria, patrocinado, prioriza e acompanha e; a Ouvidoria, de caráter estratégico, mede e faz a prestação de contas, com a chancela e homologação dos resultados pela Diretoria. Em termos operacionais, as áreas técnicas são responsáveis pela implementação das ações corretivas ou preventivas. Com isso, o Modelo EVI ganha maior robustez institucional e fortalece a integração entre escuta, decisão gerencial e melhoria contínua.

Quadro 1 - Distribuição de responsabilidades na governança do Modelo EVI

Função	Responsável	Entrega esperada
Escutar, classificar e analisar manifestações	Ouvidoria	Relatório de escuta e matriz de causas
Responder participante	Ouvidoria	Participante esclarecido
Recomendar melhorias às áreas técnicas	Ouvidoria	Relatório de diagnóstico
Priorizar implementação de melhorias	Comitê EVI/Áreas técnicas	Plano de ação
Acompanhar implementação de melhorias	Comitê EVI/Áreas técnicas	Melhorias implementadas
Medir efetividade das melhorias	Ouvidoria	Indicadores de ação corretiva e recorrência
Prestar contas	Ouvidoria/Diretoria	Relatório das melhorias implementadas

Fonte: elaboração própria.

A distribuição de responsabilidades evidencia que a Ouvidoria não atua de forma isolada no Modelo EVI. Sua função inicial é qualificar a escuta e produzir recomendações, enquanto a instância colegiada, patrocinada, assegura priorização e acompanhamento, com integração com as áreas técnicas. Por fim, a Ouvidoria, de caráter estratégico, executa a mensuração das ações corretivas e prestação de contas, com chancela e homologação dos resultados pela Diretoria. Esta estrutura

fortalece a governança transversal e a capacidade de converter, de forma efetiva e contínua, as manifestações em melhorias concretas.

4.4 O Comitê de Ouvidoria como Instrumento de Melhoria Contínua: Matriz Conceitual de Cenários

A efetividade da Ouvidoria como indutora da melhoria contínua nas EFPC não deve ser mensurada pelo volume de recomendações emitidas, mas sim pela taxa de sua conversão em mudanças operacionais concretas. A análise do fluxo de tratamento de dados revela que, embora as demandas de impacto estrutural — aquelas focadas na causa raiz dos problemas, como revisões de sistemas, alterações normativas ou reengenharia de processos — representem uma fração minoritária do volume total de manifestações, elas concentram o maior potencial de agregação de valor à governança da entidade.

O quadro a seguir apresenta uma matriz conceitual comparativa entre dois cenários institucionais distintos: o cenário convencional, no qual a Ouvidoria atua de forma isolada e emite recomendações puramente consultivas, e o cenário proposto pelo Modelo EVI, respaldado pela governança executiva de um Comitê de Ouvidoria integrado e patrocinado por um diretor. Trata-se de construção conceitual, de caráter ilustrativo, destinada a explicitar o mecanismo de governança em discussão, e não de mensuração amostral do sistema de previdência complementar fechada.

Quadro 2 - Matriz conceitual comparativa de cenários de governança da Ouvidoria

Dimensão / Indicador	Cenário Sem Colegiado (Ouvidoria Isolada)	Cenário Com Colegiado (Modelo EVI)
Proporção de manifestações que geram recomendação estrutural	Minoritária	Minoritária
Implementação efetiva das recomendações	Reduzida	Elevada
Inércia executiva (propostas perdidas)	Elevada	Reduzida
Rito de Tramitação das Demandas	Envio de relatórios em formato <i>push</i> (informativo)	Fluxo deliberativo com planos de ação pactuados
Natureza da Força Institucional	Recomendação técnica consultiva	Deliberação colegiada com patrocínio de diretor

Fonte: elaboração própria. Cenários conceituais de caráter ilustrativo, sem base amostral. Natureza e limites da construção detalhados no item 4.5.

O contraste entre os dois cenários evidencia o fenômeno da inércia da implementação, que acomete as estruturas isoladas. No cenário convencional, em

que a perda de propostas tende a ser elevada, as recomendações da Ouvidoria costumam ser interrompidas por barreiras corporativas previsíveis.

Sem uma instância de articulação e cobrança mútua, os motivos para o não andamento dessas melhorias estruturais concentram-se, tipicamente, em três eixos, aqui apresentados em ordem decrescente de recorrência:

1. Inércia tecnológica e orçamentária: justificada pela falta de priorização das demandas da Ouvidoria na fila de desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) ou pela ausência de verba carimbada para melhorias de canais;
2. Resistência operacional e rotina: decorrente da sobrecarga de trabalho das gerências técnicas intermediárias, que tendem a priorizar a execução do "incêndio do dia a dia" em detrimento da revisão de processos de longo prazo;
3. Barreiras de rigidez regulatória: pautadas em interpretações excessivamente conservadoras de *compliance* ou melindres jurídicos que paralisam a inovação por aversão ao risco.

4.5 Nota Metodológica: Natureza e Limites da Matriz Conceitual

Não há, no sistema de previdência complementar fechada, censo ou anuário estatístico que isole a taxa de implementação de melhorias segundo o formato de governança da Ouvidoria. Por essa razão, os cenários do Quadro 2 não foram extraídos de amostra, e sim construídos por inferência analítica a partir de três referências institucionais, cuja função é orientar a leitura qualitativa dos cenários, e não quantificar o sistema.

1. Volumetria das recomendações estruturais. A leitura de que apenas parcela minoritária das manifestações resulta em propostas estruturais decorre do comportamento típico dos relatórios anuais de gestão de ouvidorias, nos quais a maior parte do fluxo é consumida por demandas pontuais, como prazos, dúvidas e segundas vias, restando fração menor para o tratamento de falhas sistêmicas de processo.
2. Aderência de recomendações submetidas a rito colegiado. A expectativa de aderência mais elevada no cenário com Comitê apoia-se no racional do Modelo das Três Linhas do IIA (2020), segundo o qual recomendações técnicas submetidas a rito deliberativo formal, com prazos pactuados e responsabilidade partilhada com a alta administração, tendem a alcançar

execução superior à das recomendações meramente informativas. O documento é referência conceitual de governança, e não fonte de taxas de implementação.

3. Inércia operacional das estruturas de assessoria. O cenário de baixa efetividade e a fragmentação de seus impedimentos refletem a assimetria descrita na literatura de administração pública e privada sobre órgãos de assessoria sem poder de império, cujos encaminhamentos concorrem com o cronograma e o orçamento das áreas executoras.

Dessa forma, o Quadro 2 não constitui evidência empírica nem projeção estatística, e sim hipótese de trabalho derivada da literatura de governança. Sua verificação demanda pesquisa amostral específica junto às EFPC, comparando entidades com e sem instância colegiada de priorização, o que se registra como agenda de pesquisa decorrente desta monografia.

4.6 Fundamentos do Modelo EVI

O Modelo EVI está apoiado em cinco fundamentos principais: centralidade no participante, linguagem simples, inteligência previdenciária, governança transversal e melhoria.

O primeiro fundamento é a centralidade no participante. Significa que a entidade deve observar seus processos a partir da experiência de quem utiliza seus serviços. Essa perspectiva não elimina a necessidade de cumprimento normativo, equilíbrio atuarial, gestão técnica e segurança operacional. Ao contrário, permite que esses elementos sejam comunicados e aplicados de forma mais compreensível, transparente e aderente às necessidades dos participantes e assistidos.

O segundo fundamento é a linguagem simples. Em uma EFPC, muitos conflitos surgem não porque a entidade descumpriu uma regra, mas porque a regra não foi compreendida pelo participante. Assim, a linguagem simples permite aproximar a explicação técnica da capacidade real de entendimento do público destinatário, preservando a precisão da informação, mas reduzindo barreiras de compreensão.

O terceiro fundamento é a inteligência previdenciária. As manifestações recebidas pela Ouvidoria, pelo atendimento e pelos canais digitais revelam sinais importantes sobre a qualidade dos processos, a clareza das informações e a efetividade dos serviços. Quando esses dados são classificados, analisados e

consolidados, tornam-se insumos para decisões gerenciais, ações preventivas e aprimoramento da governança.

O quarto fundamento é a governança transversal. É viabilizada por meio de um Comitê de Ouvidoria, patrocinado por um Diretor. Este colegiado atua como uma ferramenta prática de implementação das melhorias, enquanto o patrocínio do diretor assegura o poder político e os recursos necessários para vencer a inércia burocrática, convertendo continuamente os relatórios de inteligência em ações operacionais e sistêmicas efetivas na ponta.

O quinto fundamento é a melhoria. É o resultado final, decorrente dos quatro fundamentos anteriores citados, representando o produto da conversão da escuta passiva em ação concreta de melhoria, superando a lacuna histórica entre o diagnóstico de falhas operacionais e a sua efetiva correção sistêmica.

4.7 Etapas do Modelo EVI

O Modelo EVI é composto por um fluxo de 1ª fase operacional com cinco etapas (captar, classificar, analisar, responder e recomendar) e de 2ª fase institucional com quatro etapas (priorizar, acompanhar, medir e prestar contas). Estas fases formam um ciclo contínuo de escuta e melhoria.

A 1ª etapa é captar. Consiste no recebimento das manifestações pelos diferentes canais da entidade, procurando assegurar acessibilidade, facilidade de registro, proteção de dados pessoais e rastreabilidade.

A 2ª etapa é classificar. Cada manifestação deve ser organizada de forma padronizada, permitindo análise posterior. A classificação deve considerar, no mínimo, o tipo de manifestação, o tema, o canal de entrada e o público envolvido.

A 3ª etapa é analisar. A entidade deve examinar a causa da manifestação. É necessário compreender o que gerou a percepção do participante, as informações que foram prestadas, se houve orientação suficiente, dentre outras.

A 4ª etapa é responder. Consiste no ato formal e final de devolutiva ao participante, onde a clareza é o pilar fundamental, amparada pelas diretrizes de Linguagem Simples e Conformidade.

A 5ª etapa é recomendar. O diagnóstico analítico é convertido em propostas estruturais de melhoria voltadas à gestão. As propostas podem incluir revisão de comunicado, simplificação de texto, ajuste de sistema, dentre outros.

A 6ª etapa é priorizar. As recomendações são direcionadas à pauta do Comitê de Ouvidoria, sob o patrocínio de um Diretor, que realiza o ordenamento estratégico das ações de melhoria.

A 7ª etapa é acompanhar. O Comitê monitora rigorosamente a execução dos planos de ação delegados às gerências técnicas interdepartamentais. Respalhada pelo patrocínio executivo, a governança do modelo cobra o cumprimento dos prazos estipulados e remove entraves burocráticos.

A 8ª etapa é medir. Esta etapa é de avaliação quantitativa e qualitativa do sucesso das intervenções realizadas por meio de indicadores de impacto de segunda camada.

A 9ª etapa é prestar contas. A entidade divulga de forma ampla e transparente as ações corretivas de melhoria.

4.8 Dimensões do Modelo EVI

Além das 5 etapas operacionais e 4 etapas institucionais, o Modelo EVI pode ser organizado em três dimensões analíticas: Escuta, Valor e Impacto.

No Modelo EVI, as dimensões não se confundem integralmente com as fases. A 1ª fase operacional contém cinco etapas, mas a dimensão Escuta está concentrada nas quatro primeiras: captação, classificação, análise e resposta. A etapa de recomendação, embora ainda coordenada pela Ouvidoria, já representa a dimensão Valor, pois transforma o relato individual em proposta de melhoria institucional. A 2ª fase institucional, conduzida por Comitê de Ouvidoria, aprofunda a dimensão Valor nas etapas de priorização e acompanhamento, e consolida a dimensão Impacto nas etapas de medição e prestação de contas, pela Ouvidoria.

Quadro 3 - Correspondência entre fases, etapas e dimensões do Modelo EVI

Dimensão	Fase	Etapas	Natureza da atuação	Responsável principal
Escuta	1ª fase operacional	Captação, classificação, análise e resposta	Ouvidoria Reativa	Ouvidoria
Valor	Transição entre 1ª e 2ª fase	Recomendação, priorização e acompanhamento	Transição para Ouvidoria Estratégica	Ouvidoria e Comitê de Ouvidoria
Impacto	2ª fase institucional	Medição e prestação de contas	Ouvidoria Estratégica	Ouvidoria

Fonte: elaboração própria.

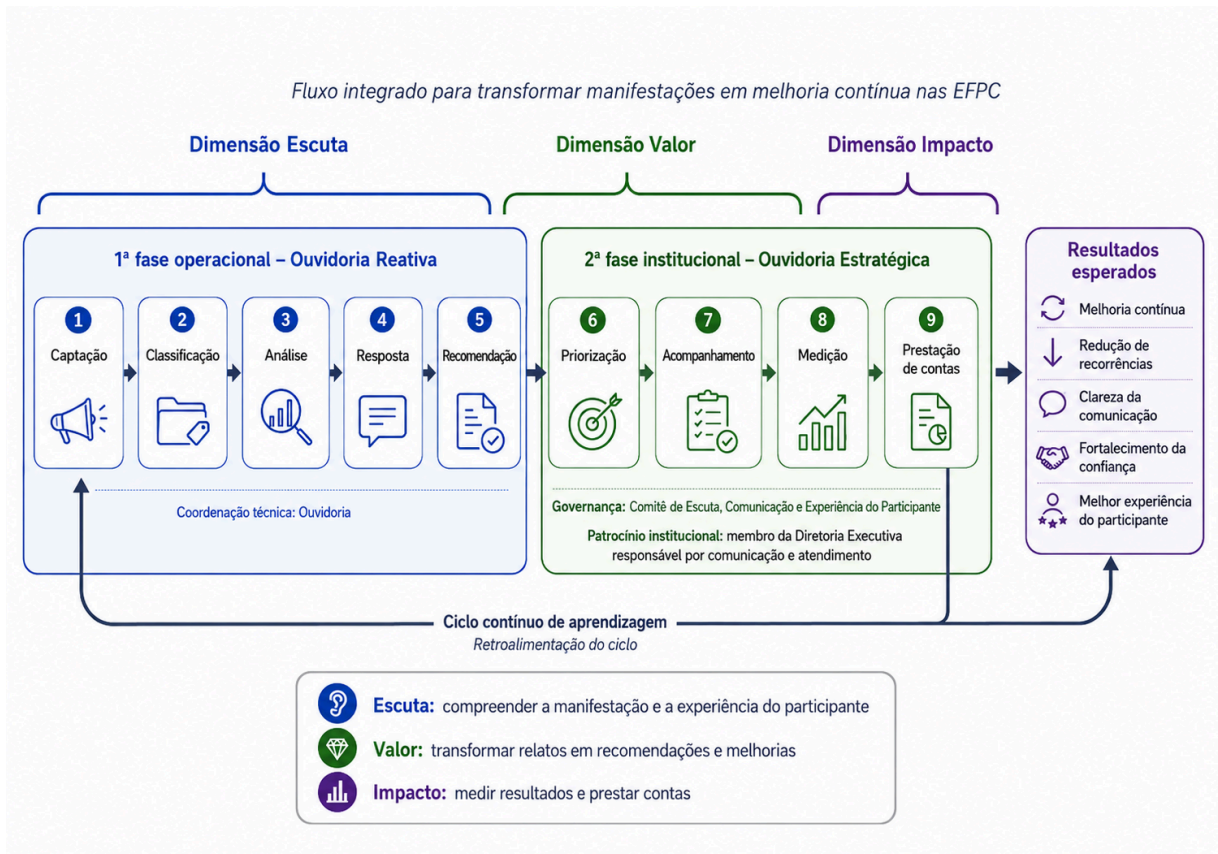
A dimensão Escuta envolve a capacidade da EFPC de captar manifestações e compreender a experiência do participante, por meio de canais acessíveis, registro adequado, acolhimento, triagem. Uma boa escuta exige atenção ao conteúdo relatado, ao sentimento de insegurança ou à dúvida que muitas vezes acompanha a manifestação.

A dimensão Valor corresponde à capacidade de transformar a manifestação em aprendizado institucional. Nessa dimensão, a entidade identifica padrões, causas, recorrências e oportunidades de melhoria. O valor gerado pode assumir diferentes formas: melhoria de processo, orientação para campanha educativa, revisão de linguagem, ajuste de sistema, capacitação de equipe.

A dimensão Impacto refere-se à capacidade de demonstrar resultados. Uma ação somente produz impacto institucional quando altera positivamente a experiência do participante ou reduz a probabilidade de repetição do problema. Por isso, a entidade deve medir não apenas a quantidade de manifestações respondidas, mas a efetividade das respostas e das melhorias implementadas.

A Figura 1 sintetiza o funcionamento do Modelo EVI, apresentando suas duas fases, suas nove etapas e a correspondência com as dimensões Escuta, Valor e Impacto. A representação evidencia a passagem da Ouvidoria Reativa, responsável pela captação, classificação, análise, resposta e recomendação, para a Ouvidoria Estratégica, apoiada por governança transversal voltada à priorização, acompanhamento, medição e prestação de contas das melhorias.

Figura 1 — Modelo EVI: Escuta, Valor e Impacto



Fonte: elaboração própria, com apoio de ferramenta de IA na diagramação.

Como demonstrado na Figura 1, a dimensão Escuta concentra-se nas etapas de captação, classificação, análise e resposta, nas quais a Ouvidoria acolhe, compreende e responde às manifestações dos participantes e assistidos. A dimensão Valor inicia-se com a recomendação e se prolonga na priorização e no acompanhamento das melhorias, com apoio do Comitê de Ouvidoria. A dimensão Impacto corresponde à medição dos resultados e à prestação de contas, permitindo verificar se as ações adotadas reduziram recorrências, melhoraram a comunicação e fortaleceram a experiência do participante. Assim, o Modelo EVI transforma manifestações individuais em aprendizado institucional, com consequente melhoria, de forma contínua, nas EFPC.

4.9 Indicadores do Modelo EVI

Para que o modelo seja efetivo, é necessário definir indicadores capazes de medir não apenas prazo médio de atendimento, mas também qualidade, recorrência e impacto. Os indicadores devem ser simples, comparáveis e úteis para a tomada de decisão.

Entre os indicadores recomendados, destacam-se:

1. Índice de recorrência por tema;

2. índice de satisfação do atendimento;
3. percentual de melhorias implementadas;
4. índice de recomendação de melhoria proposta.

O índice de recorrência é um dos mais importantes. Ele permite verificar se, após a resposta ou a ação institucional, o mesmo tema voltou a gerar manifestações.

O índice de satisfação do atendimento pode ser medido por pesquisa após o encerramento. Embora a satisfação seja uma variável subjetiva, sua análise combinada com dados de recorrência permite avaliar melhor a efetividade da atuação da Ouvidoria.

O percentual de melhorias implementadas mede a capacidade da entidade de transformar escuta em ação. Esse indicador é relevante porque evita que a Ouvidoria produza apenas relatórios descritivos, sem consequência prática.

O índice de recomendação de melhoria permite avaliar, juntamente com o percentual de melhorias implementadas, a efetividade da atuação institucional da Ouvidoria.

4.10 Aplicação do Modelo EVI às EFPC

O Modelo EVI pode ser aplicado em EFPC de diferentes portes, desde que adaptado à estrutura, aos recursos tecnológicos e ao volume de manifestações de cada entidade. Em entidades de maior porte, o modelo pode ser operacionalizado com sistemas integrados, painéis automatizados, pesquisas segmentadas e equipes dedicadas. Em entidades de menor porte, pode ser aplicado com planilhas estruturadas, reuniões periódicas, relatórios simplificados e controles manuais.

A aplicação do modelo pode iniciar com um projeto-piloto. Recomenda-se escolher temas de maior recorrência ou maior impacto na experiência do participante, como benefícios, empréstimos, atualização cadastral, contribuição, dentre outros. A partir desses temas, a entidade pode mapear manifestações anteriores, identificar causas, revisar comunicações, propor ações corretivas e medir se houve redução de novas demandas.

Um exemplo de aplicação seria a análise de manifestações recorrentes sobre atualização cadastral. A entidade poderia verificar se os participantes compreendem a obrigatoriedade do procedimento, os prazos, os canais disponíveis e as consequências da não atualização. Caso sejam identificadas falhas de comunicação, o modelo orientaria a revisão dos comunicados, o uso de linguagem

simples, o envio de alertas multicanais, a criação de tutorial e o acompanhamento da redução de reclamações sobre o tema.

Outro exemplo seria a análise de manifestações sobre empréstimos. Dúvidas recorrentes sobre margem consignável, autorização em sistema externo, prazos de crédito ou amortização podem indicar necessidade de melhorar a comunicação, revisar fluxos digitais ou reforçar a orientação do atendimento. O Modelo EVI permite registrar essas causas, propor melhorias e medir se as ações reduziram reclamações.

Também é possível aplicar o modelo a manifestações sobre benefícios. Reclamações relacionadas a prazos, documentos, cálculo, contracheque ou pagamento podem revelar dificuldades na jornada de concessão. Nesse caso, a escuta pode orientar a criação de uma régua de comunicação, com informações em cada etapa do processo, previsão de prazo, documentos pendentes, responsáveis e canais de acompanhamento.

4.11 Produtos gerados pelo Modelo EVI

A adoção do Modelo EVI pode gerar produtos institucionais úteis para a governança e para a comunicação com participantes. Entre eles, destacam-se: (a) painel de inteligência da escuta, com dados de manifestações, canais, temas; (b) relatório periódico “Voz do Participante”, com síntese dos principais aprendizados e melhorias implementadas; (c) matriz de causas das manifestações; (d) plano de ação contínua de melhoria, com responsáveis, prazos e evidências; (e) banco de respostas em linguagem simples.

Esses produtos reforçam a ideia de que a escuta deve produzir conhecimento e ação. O painel permite acompanhar dados de forma visual. O relatório “Voz do Participante” presta contas sobre os aprendizados. A matriz de causas apoia a análise de problemas. O plano de ação garante acompanhamento e o banco de respostas melhora a comunicação.

4.12 Limites e cuidados na aplicação do modelo

A aplicação do Modelo EVI deve observar alguns cuidados. O primeiro é preservar a confidencialidade dos participantes e assistidos. Dados pessoais devem ser tratados apenas quando necessários, com finalidade definida, segurança e acesso restrito. Relatórios gerenciais devem priorizar dados agregados e evitar identificação indevida de pessoas.

O segundo cuidado é evitar que a classificação de procedência seja usada de forma defensiva. A finalidade da análise não deve ser apenas dizer se o participante “tem razão” ou “não tem razão”. Mesmo uma manifestação improcedente pode revelar falha de comunicação, dificuldade de compreensão ou expectativa desalinhada. Portanto, todas as manifestações podem gerar aprendizado.

O terceiro cuidado é não transformar o modelo em burocracia adicional. O EVI deve apoiar a gestão, e não criar controles excessivos sem utilidade prática. Os registros, indicadores e relatórios devem ser proporcionais ao porte da entidade e ao volume de demandas.

O quarto cuidado é garantir que as recomendações sejam acompanhadas. Uma Ouvidoria que identifica problemas, mas não consegue monitorar providências, tende a perder efetividade. Por isso, o modelo exige pactuação de responsabilidades, prazos e formas de reporte.

O quinto cuidado é reconhecer que nem toda demanda poderá gerar mudança imediata. Algumas solicitações podem depender de regra regulamentar, limitação atuarial, restrição tecnológica, custo elevado ou decisão de governança. Nesses casos, a entidade deve explicar os motivos com clareza e registrar a análise para eventual reavaliação futura.

4.13 Contribuição do Modelo EVI para o setor

A principal contribuição do Modelo EVI é oferecer às EFPC uma metodologia replicável para transformar a escuta dos participantes em melhoria institucional efetiva e contínua. O modelo pode ser aplicado por entidades de diferentes portes e adaptado à maturidade de seus canais, sistemas e processos. Sua lógica é simples: ouvir melhor, analisar com método, agir com responsabilidade e medir o resultado.

Ao estruturar esse ciclo, as EFPC podem fortalecer a confiança, reduzir conflitos, aprimorar a comunicação, prevenir recorrências e demonstrar compromisso com a proteção dos participantes e assistidos. Além disso, o modelo aproxima a Ouvidoria da governança, ao transformar manifestações em evidências para decisões institucionais.

O Modelo EVI também contribui para superar uma visão limitada da Ouvidoria como canal apenas reativo. Em vez de atuar somente após a insatisfação do participante, a Ouvidoria passa a apoiar a prevenção de problemas, a revisão de fluxos, a simplificação da linguagem e o aperfeiçoamento dos serviços. Essa mudança fortalece a transparência e amplia o valor institucional da escuta.

Por fim, o modelo reforça que a experiência do participante não depende apenas de tecnologia, cordialidade ou cumprimento de prazos. Ela depende da capacidade da EFPC de comunicar com clareza, escutar com método, aprender com as manifestações e transformar continuamente esse aprendizado em ações concretas. Dessa forma, a escuta deixa de ser apenas uma obrigação institucional e passa a ser uma fonte permanente de inteligência previdenciária.

5. Aplicação prática do Modelo EVI na EFPC-A

Este capítulo apresenta os resultados do estudo aplicado com dados anonimizados. Seu objetivo é demonstrar como o Modelo EVI pode ser utilizado para interpretar manifestações reais e transformá-las em evidências de escuta, valor institucional e impacto.

A aplicação prática do Modelo EVI — Escuta, Valor e Impacto — foi realizada com base em dados anonimizados de manifestações registradas na EFPC-A. A análise considerou registros de Ouvidoria, informações históricas de atendimento anteriores à implantação da instância de Ouvidoria, dados segregados do canal de denúncias e evidências de ações corretivas associadas às manifestações recebidas.

A pesquisa possui limitações próprias de um estudo aplicado. A principal limitação decorre do uso de dados de uma única entidade, denominada EFPC-A, o que não permite generalizações estatísticas para todo o sistema de previdência complementar fechada. No entanto, a proposta possui caráter analítico e propositivo, buscando oferecer um modelo replicável e adaptável a entidades de diferentes portes.

5.1 Base analisada

A base analisada contempla três conjuntos de dados. O primeiro corresponde aos registros de Ouvidoria, considerados a base principal do estudo. O segundo refere-se ao canal de denúncias, analisado de forma segregada em razão da natureza sensível dos relatos. O terceiro corresponde ao legado histórico de atendimentos (1ª instância), anteriores à implantação da Ouvidoria, utilizado apenas como referência comparativa.

Quadro 4 - Base de Dados Analisada

Base analisada	Período	Quantidade registros	Uso na pesquisa
Registros de Ouvidoria	2025–2026	111	Base principal da aplicação do Modelo EVI

Base analisada	Período	Quantidade registros	Uso na pesquisa
Canal de denúncias	2025–2026	9	Base considerada para fins de governança e sigilo
Legado histórico de atendimentos	2022–2025	124	Base para comparação com período anterior à Ouvidoria

Fonte: dados anonimizados da EFPC-A.

5.2 Aplicação da dimensão Escuta

A primeira dimensão do Modelo EVI é a Escuta. Ela corresponde à capacidade da EFPC de captar manifestações, registrar adequadamente os relatos, compreender o contexto apresentado e identificar sinais relevantes sobre a experiência do participante.

Dos diversos canais de entrada, conforme Quadro 5, abaixo, observa-se predominância do formulário eletrônico, seguido por aplicativo de mensagens.

Quadro 5 - Registros de Ouvidoria por Canal de Origem

Canal de Origem	Quantidade	Percentual
Formulário eletrônico	58	52,3%
Aplicativo de mensagens	27	24,3%
Canal digital de órgão externo	10	9,0%
E-mail	10	9,0%
Plataforma digital externa	6	5,4%
Total	111	100,0%

Fonte: dados anonimizados da EFPC-A.

Na base analisada, a Escuta se manifesta pela existência de múltiplos canais de recebimento de manifestações, com predominância dos canais digitais. A diversidade dos registros evidencia que os participantes utilizam a Ouvidoria não apenas para reclamar, mas também para solicitar esclarecimentos, apresentar sugestões e buscar orientação sobre temas previdenciários.

A Escuta também permite identificar os principais pontos de atrito da jornada. A análise temática demonstra que os registros se concentram em assuntos diretamente relacionados à jornada previdenciária e à experiência de relacionamento com a entidade.

Quadro 6 - Registros de Ouvidoria por Tema

Tema	Quantidade	Percentual
Benefício	21	18,9%
Canais de relacionamento	20	18,0%
Contribuição	11	9,9%
Institucional	11	9,9%
Empréstimo	10	9,0%
Imposto de renda	9	8,1%
Autoatendimento	7	6,3%
Outros	22	19,8%
Total	111	100,0%

Fonte: dados anonimizados da EFPC-A.

No caso analisado, os dados apontam concentração em benefícios, canais de relacionamento, contribuição, empréstimo, imposto de renda e autoatendimento. Esses temas demonstram que as manifestações costumam surgir em momentos nos quais o participante precisa compreender regras, utilizar sistemas, cumprir prazos ou tomar decisões com efeitos financeiros e previdenciários.

Assim, a Ouvidoria funciona como sensor qualificado da experiência do participante. Mesmo quando o volume absoluto de manifestações não é elevado, os registros revelam temas críticos, necessidades de esclarecimento, dúvidas recorrentes e oportunidades de melhoria. Cada manifestação pode ser compreendida como uma evidência sobre como o participante percebe e utiliza os serviços da entidade.

5.3 Aplicação da dimensão Valor

A segunda dimensão do Modelo EVI é o Valor. Ela representa a transformação das manifestações em aprendizado institucional, recomendações e ações de melhoria.

Na base analisada, o Valor aparece quando a Ouvidoria classifica as manifestações, avalia sua procedência, identifica causas, solicita informações às áreas técnicas, consolida respostas e registra oportunidades de melhoria.

A análise por tipo de manifestação demonstra predominância das reclamações, que representam 70,3% dos registros.

Quadro 7 - Registros de Ouvidoria por Tipo de Manifestação

Tipo Manifestação	Quantidade	Percentual
Reclamação	78	70,3%
Solicitação	24	21,6%
Sugestão	8	7,2%
Elogio	1	0,9%
Total	111	100,0%

Fonte: dados anonimizados da EFPC-A.

A predominância de reclamações confirma o papel da Ouvidoria como instância qualificada de reanálise, tratamento de insatisfações e identificação de pontos de atrito na jornada do participante. Ao mesmo tempo, a presença de solicitações e sugestões demonstra que a Ouvidoria também funciona como canal complementar de esclarecimento, transparência e aprimoramento institucional.

Por outro lado, a análise dos status demonstra equilíbrio entre manifestações procedentes, parcialmente procedentes e improcedentes.

Quadro 8 — Registros de Ouvidoria por Classificação/Status

Classificação/Status	Quantidade	Percentual
Parcialmente procedente	38	34,2%
Improcedente	37	33,3%
Procedente	35	31,5%
Dados insuficientes	1	0,9%
Total	111	100,0%

Fonte: dados anonimizados da EFPC-A.

A leitura desses dados deve ser cuidadosa. As manifestações procedentes indicam falhas efetivas em processos, sistemas, fluxos de atendimento ou comunicação. As parcialmente procedentes revelam situações em que a insatisfação do participante tem fundamento parcial, ainda que não haja falha integral da entidade. Já as improcedentes podem indicar correta aplicação de regras, mas também podem revelar expectativas desalinhadas ou dificuldades de compreensão.

5.4 Aplicação da dimensão Impacto

A terceira dimensão do Modelo EVI é o Impacto. Ela busca verificar se a escuta e o aprendizado institucional produziram resultados concretos para a entidade e para os participantes.

Na aplicação prática, a dimensão Impacto é observada a partir de três elementos: manifestações recomendadas para correção, existência de ações corretivas e possibilidade de acompanhamento de recorrência.

Quadro 9 - Registros de Ouvidoria por Ação Corretiva de Impacto

Ação Corretiva	Quantidade	Percentual
Sem recomendação	93	83,8%
Ação corretiva concluída	8	7,2%
Ação corretiva não concluída	10	9,0%
Total	111	100,0%

Fonte: dados anonimizados da EFPC-A.

Entre os registros analisados, foram identificadas 18 manifestações que foram recomendadas para correção de impacto e que geraram 8 ações corretivas concluídas e 10 ações corretivas não concluídas, além das 93 manifestações que não geraram recomendação de impacto ou não geraram recomendação.

Os dados revelam que 16% das manifestações totais tiveram recomendação de ações corretivas de impacto e que apenas 44% dessas recomendações foram concluídas. Esse resultado deve ser lido como linha de base da entidade, isto é, como a medida da efetividade da Ouvidoria antes da adoção do arranjo de governança proposto, uma vez que a EFPC-A não dispunha de instância colegiada de priorização e acompanhamento no período analisado.

Esse ponto é relevante para o Modelo EVI. Para transformar escuta em valor, não basta responder ao participante. É necessário acompanhar, priorizar, medir e prestar contas das manifestações recomendadas.

O impacto não deve ser medido apenas pelo prazo de resposta. Uma Ouvidoria pode responder rapidamente e, ainda assim, não resolver a causa que gerou a manifestação. Por isso, o Modelo EVI recomenda que as EFPC acompanhem indicadores de segunda camada, como recorrência, clareza da resposta, satisfação do participante e implementação de ações corretivas.

Registre-se que esta aplicação não testa o efeito do Comitê de Ouvidoria, pois o colegiado não estava instalado. O que o estudo de caso oferece é a aferição documentada do gargalo que o Modelo EVI se propõe a enfrentar. Para verificar o efeito do arranjo proposto, sugere-se desenho de avaliação em que a mesma taxa de conclusão de ações corretivas de impacto seja apurada doze meses após a

instalação do Comitê, com critérios idênticos de classificação, permitindo comparação direta com a linha de base de 44% aqui documentada.

5.5 Achados da aplicação prática

O Modelo EVI é especialmente útil quando a entidade deixa de observar apenas o volume de protocolos e passa a identificar causas, recorrências, falhas de comunicação e oportunidades de melhoria. Os achados indicam que manifestações sobre benefícios, empréstimos, contribuições, acesso digital e esclarecimentos previdenciários não representam apenas demandas isoladas, mas sinais sobre pontos de atrito na jornada do participante.

Também se verificou que a classificação padronizada das manifestações é condição essencial para transformar a escuta em inteligência. Sem campos mínimos de tema, causa provável, recorrência, recomendação, ação corretiva e impacto, a Ouvidoria tende a produzir relatórios descritivos. Com esses campos, passa a oferecer subsídios concretos para priorização institucional, comunicação em linguagem simples e melhoria de processos.

5.6 Síntese da aplicação prática

A aplicação prática demonstrou que o Modelo EVI é adequado para organizar a atuação da Ouvidoria e dos canais digitais como instrumentos de inteligência previdenciária, ainda que a entidade não disponha de colegiado. A dimensão Escuta permitiu identificar manifestações, canais, públicos e temas críticos. A dimensão Valor permitiu transformar relatos em análise de causa e recomendações. A dimensão Impacto permitiu aferir a existência de ações corretivas e a necessidade de controle de recorrência.

O estudo aplicado confirma que a Ouvidoria pode contribuir de forma relevante para a governança das EFPC, desde que sua atuação não se limite à resposta individual. Quando estruturada com método, mesmo sem um colegiado dando suporte, a Ouvidoria se torna fonte de evidências para revisão de processos, melhoria da comunicação, prevenção de conflitos, educação previdenciária e fortalecimento da confiança institucional, apresentando resultados razoáveis.

Dessa forma, a experiência analisada demonstra que o Modelo EVI pode ser utilizado por EFPC de diferentes portes como instrumento de comunicação estratégica, melhoria e proteção dos participantes e assistidos. Demonstra, igualmente, que a etapa de escuta, isoladamente, não basta: com 44% de conclusão

das ações corretivas recomendadas, o desempenho observado é insuficiente e confirma a necessidade da fase institucional do modelo.

O objetivo do próximo item é responder: como uma EFPC pode colocar o Modelo EVI em prática? Assim o item 6 a seguir, apresenta um roteiro prático para o setor, o que tende a fortalecer bastante o critério de aplicabilidade.

6. Recomendações para EFPC: implementação do Modelo EVI

Este capítulo apresenta recomendações práticas para implementação do Modelo EVI em EFPC de diferentes portes. Sua finalidade é demonstrar a aplicabilidade setorial da proposta e oferecer um roteiro objetivo para entidades que desejem aprimorar seus processos de escuta, comunicação e melhoria.

A aplicação prática do Modelo EVI demonstra que a Ouvidoria e os canais digitais podem ser utilizados como instrumentos de comunicação estratégica e inteligência previdenciária efetiva. Para que esse potencial se concretize, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar — EFPC — precisam estruturar metodologia, governança, indicadores e rotinas capazes de transformar manifestações individuais em aprendizado organizacional.

Esta seção apresenta recomendações práticas para implementação do Modelo EVI em EFPC de diferentes portes. As orientações buscam oferecer um roteiro aplicável, proporcional e adaptável à realidade de cada entidade, considerando maturidade tecnológica, volume de manifestações, estrutura organizacional e recursos disponíveis.

6.1 Premissas para adoção do Modelo EVI

A adoção do Modelo EVI deve partir de algumas premissas.

A primeira é compreender que a escuta institucional não se limita à Ouvidoria. Embora a Ouvidoria tenha papel central na análise qualificada das manifestações, a experiência do participante é formada por todos os pontos de contato com a entidade, incluindo atendimento telefônico, portal, área restrita, WhatsApp, e-mail, pesquisas de satisfação, comunicações institucionais e canais externos de reclamação.

A segunda premissa é reconhecer que toda manifestação possui valor potencial. Mesmo quando a demanda é considerada improcedente, ela pode revelar dúvida recorrente, falha de comunicação, expectativa desalinhada ou dificuldade de compreensão de regra previdenciária. Por isso, o foco da análise não deve estar

apenas em verificar se o pedido será atendido, mas também em identificar o que a manifestação ensina sobre a relação entre a entidade e seus participantes.

A terceira premissa é tratar a comunicação clara como parte da governança. Informações previdenciárias são, em muitos casos, técnicas e complexas. No entanto, a complexidade do assunto não justifica comunicação inacessível. A entidade deve preservar a precisão da informação, mas apresentá-la de forma organizada, objetiva e compreensível.

A quarta premissa é garantir proporcionalidade. O Modelo EVI pode ser aplicado tanto por entidades com sistemas integrados e equipes dedicadas quanto por entidades menores, com controles simples e equipe reduzida. O essencial é que haja método, registro, acompanhamento e compromisso com a melhoria contínua.

A quinta premissa é assegurar proteção de dados, confidencialidade e uso responsável das informações. As manifestações podem conter dados pessoais, informações sensíveis, relatos familiares, situações financeiras e dados previdenciários. Assim, a utilização desses registros para fins de inteligência previdenciária deve observar critérios de necessidade, segurança, finalidade e anonimização sempre que possível.

6.2 Etapas de implementação

A implementação do Modelo EVI pode ocorrer em seis etapas progressivas.

A primeira etapa é o diagnóstico dos canais de escuta. A EFPC deve mapear todos os canais por meio dos quais recebe manifestações, dúvidas, reclamações, sugestões e elogios. Esse diagnóstico deve incluir Ouvidoria, atendimento, e-mail, WhatsApp, portal, área restrita, pesquisas, canal de denúncias e plataformas externas de reclamação. O objetivo é identificar onde os dados estão, quem os trata, como são registrados e quais informações podem ser integradas.

A segunda etapa consiste na constituição da governança do Modelo EVI. Recomenda-se a criação do Comitê de Ouvidoria, sob patrocínio de um membro da Diretoria Executiva. Esse comitê deve reunir representantes das áreas diretamente relacionadas à jornada do participante, como Ouvidoria, Atendimento, Comunicação e demais áreas técnicas, de acordo com a demanda. Sua função é avaliar os achados da Ouvidoria, priorizar melhorias, definir responsáveis, acompanhar prazos, otimizando a transformação contínua da recomendação em melhoria.

A terceira etapa é a criação da análise de causa. Além de classificar o tema da manifestação, a EFPC deve identificar a causa provável. Uma demanda sobre

benefício, por exemplo, pode decorrer de falha operacional, dúvida sobre regra, atraso, ausência de documento, falha de comunicação ou expectativa desalinhada. Sem essa análise, a entidade conhece o assunto, mas não compreende a origem do problema.

A quarta etapa é a estruturação do fluxo de recomendações. Sempre que uma manifestação indicar falha, recorrência ou oportunidade de melhoria, a Ouvidoria deve registrar recomendação ou encaminhamento institucional. Esse registro deve conter descrição objetiva da oportunidade, área responsável, prazo estimado, evidência esperada e situação da providência.

A quinta etapa é a definição de indicadores de impacto. A entidade deve acompanhar não apenas volume e prazo, mas também recorrência, reabertura, clareza da resposta, satisfação, ação corretiva e redução de manifestações após intervenção. Esses indicadores demonstram se a escuta produziu resultado concreto.

A sexta etapa é a prestação de contas. A EFPC deve consolidar os aprendizados em relatórios periódicos, painéis ou comunicados institucionais. O objetivo é demonstrar aos órgãos de governança e, quando cabível, aos participantes, quais temas foram identificados, quais melhorias foram implementadas e quais resultados foram alcançados.

6.3 Indicadores mínimos recomendados

Para garantir simplicidade e aplicabilidade, recomenda-se que as EFPC adotem um conjunto de indicadores EVI. O quadro, a seguir, apresenta sugestões destes indicadores.

Quadro 10 - Indicadores Sugeridos do Modelo EVI

Dimensão	Indicador	Finalidade	Periodicidade sugerida
Escuta	Manifestações por tipo	Identificar perfil das demandas recebidas	Mensal ou trimestral
Escuta	Manifestações por canal	Avaliar canais mais utilizados e pontos de acesso	Mensal ou trimestral
Escuta	Manifestações por tema	Identificar assuntos críticos da jornada do participante	Mensal ou trimestral
Valor	Manifestações por causa provável	Diferenciar falhas de comunicação, operação, sistema ou expectativa	Trimestral

Dimensão	Indicador	Finalidade	Periodicidade sugerida
Valor	Percentual de manifestações procedentes e parcialmente procedentes	Identificar potencial de melhoria institucional	Trimestral
Valor	Percentual de recomendações emitidas	Medir conversão da escuta em orientação de melhoria	Trimestral
Impacto	Percentual de ações corretivas implementadas	Avaliar efetividade da recomendação proposta	Trimestral ou semestral
Impacto	Índice de recorrência por tema	Verificar repetição de problemas ou dúvidas	Trimestral ou semestral
Escuta	Índice de prazo de atendimento	Medir o prazo decorrido para atendimento do participante	Trimestral
Escuta	Índice de satisfação do participante	Avaliar se o participante ficou satisfeito com a forma como foi atendido	Trimestral ou semestral

Fonte: elaboração própria.

Esses indicadores permitem que a entidade acompanhe a jornada completa do Modelo EVI. Os indicadores de Escuta demonstram o que chega à entidade. Os indicadores de Valor mostram o que foi aprendido a partir das manifestações. Os indicadores de Impacto indicam se houve melhoria efetiva.

6.4 Cuidados de governança, LGPD e confidencialidade

A utilização das manifestações como fonte de inteligência deve observar anonimização, minimização de dados, controle de acesso, registro das decisões e segregação de denúncias. Os relatórios gerenciais devem privilegiar dados agregados e evitar exposição de participantes, assistidos, empregados ou áreas específicas, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. O uso dos dados deve ter finalidade institucional de aprendizagem, prevenção e melhoria contínua, e não finalidade punitiva ou meramente individualizada.

6.5 Benefícios esperados

A implementação do Modelo EVI pode gerar benefícios para participantes, assistidos, entidades e para o sistema de previdência complementar fechada.

Para os participantes e assistidos, os principais benefícios são maior clareza das informações, respostas mais compreensíveis, redução de dúvidas recorrentes, maior facilidade de acesso aos serviços, percepção de acolhimento e fortalecimento da confiança na entidade.

Para as EFPC, os benefícios incluem melhoria dos processos internos, redução de retrabalho, identificação de riscos, prevenção de conflitos, qualificação dos relatórios de governança, fortalecimento da comunicação institucional e melhor uso dos dados produzidos pelos canais de relacionamento.

Para os órgãos de governança, o modelo oferece informações mais qualificadas para tomada de decisão. Em vez de receber apenas dados de volume e prazo, Diretoria e Conselhos passam a ter acesso a análises sobre causas, recorrência, ações corretivas, riscos e impacto institucional.

Para o sistema de previdência complementar fechada, o Modelo EVI contribui para fortalecer a cultura de transparência, participação, linguagem clara e proteção dos participantes. Ao tornar a escuta mais estruturada e orientada a resultados, as EFPC podem melhorar a qualidade do relacionamento com seus públicos e reforçar a legitimidade do sistema.

6.6 Síntese das recomendações

A implementação do Modelo EVI exige que a EFPC trate a escuta como processo institucional, e não como atividade isolada da Ouvidoria. Para isso, é necessário integrar canais, padronizar registros, classificar causas, estruturar colegiado avaliativo, acompanhar recomendações, medir impacto e prestar contas.

O modelo não exige estrutura complexa para iniciar sua aplicação. Pode começar com controles simples, temas prioritários e indicadores mínimos. O mais importante é que a entidade desenvolva a capacidade de transformar manifestações em aprendizado e melhoria.

Assim, o Modelo EVI oferece às EFPC um caminho prático para fortalecer a comunicação estratégica, reduzir assimetria informacional, prevenir conflitos, melhorar a experiência dos participantes e consolidar a Ouvidoria como fonte de inteligência previdenciária.

7. Considerações Finais

7.1 Contribuição do trabalho

Esta monografia partiu do subtema fixado no edital, relativo ao aprimoramento constante do atendimento a participantes e assistidos por meio da Ouvidoria e de outros canais digitais, e delimitou como problema a dissociação entre o ato de recomendar melhorias e a capacidade efetiva de implementá-las. A resposta proposta foi o Modelo EVI, que reúne, em fluxo único de nove etapas e duas fases, a

atuação operacional da Ouvidoria e a fase institucional de priorização, acompanhamento, medição e prestação de contas.

A contribuição específica do trabalho está no arranjo de governança que sustenta a segunda fase. O Comitê de Ouvidoria, coordenado pelo Ouvidor e patrocinado pelo diretor formalmente designado nos termos do § 1º do art. 46-A da Resolução Previc nº 23/2023, converte a recomendação técnica, de natureza consultiva, em deliberação com plano de ação, prazo e responsável. O modelo não cria obrigação nova para as entidades: organiza, em rotina mensurável, deveres já postos pela Resolução CNPC nº 32/2019 e pelo próprio art. 46-A, o que favorece sua adoção por entidades de diferentes portes.

7.2 Limitações reconhecidas

Duas limitações devem ser explicitadas. A primeira é que a matriz conceitual do Quadro 2 constitui hipótese de trabalho derivada da literatura de governança, e não resultado de mensuração amostral do sistema de previdência complementar fechada, conforme detalhado no item 4.5. A segunda é que o estudo de caso da EFPC-A, por se referir a uma única entidade e a período anterior à instalação do colegiado, documenta a linha de base do problema, mas não afere o efeito do Comitê de Ouvidoria sobre a taxa de implementação.

Disso decorre que as conclusões aqui apresentadas têm caráter propositivo e analítico. O que a pesquisa demonstra é a existência e a dimensão do gargalo em uma entidade real, com 16% das manifestações gerando recomendação de impacto e apenas 44% dessas recomendações concluídas, bem como a coerência interna e a viabilidade normativa do arranjo proposto para enfrentá-lo.

7.3 Agenda de pesquisa

Três desdobramentos decorrem naturalmente deste trabalho. O primeiro é a aferição longitudinal na própria EFPC-A, comparando a taxa de conclusão de ações corretivas de impacto doze meses após a instalação do Comitê de Ouvidoria com a linha de base documentada no capítulo 5. O segundo é a pesquisa amostral junto a EFPC de diferentes segmentos, contrastando entidades com e sem instância colegiada de priorização, capaz de substituir a hipótese conceitual do Quadro 2 por evidência setorial. O terceiro é o exame da aderência das entidades ao art. 46-A da Resolução Previc nº 23/2023, especialmente quanto ao registro eletrônico das interações, que é a condição técnica para que a inteligência previdenciária proposta seja possível.

Ao organizar a escuta em método e vinculá-la a uma instância com capacidade de decisão, o Modelo EVI oferece às EFPC uma rota prática para que a manifestação do participante deixe de ser um evento isolado e passe a alimentar, de forma contínua e verificável, a melhoria dos processos da entidade.

8. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA-CLIENTE; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN. **Manual de boas práticas: ouvidorias Brasil**. São Paulo: ABRAREC; ABO, 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — LGPD. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 4 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Previdência Complementar. Resolução CNPC nº 32, de 4 de dezembro de 2019. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar na divulgação de informações aos participantes e assistidos dos planos de benefícios de caráter previdenciário que administram. Brasília, DF: CNPC, 2019.

BRASIL. Superintendência Nacional de Previdência Complementar. Resolução Previc nº 26, de 16 de dezembro de 2025. Altera a Resolução Previc nº 23, de 14 de agosto de 2023. Brasília, DF: Previc, 2025. Disponível em: <https://www.abrapp.org.br/legislacao/resolucao-previc-no-26-de-16-de-dezembro-de-2025/>. Acesso em: 11 jun. 2026.

BRASIL. Superintendência Nacional de Previdência Complementar. Resolução Previc nº 23, de 14 de agosto de 2023. Versão consolidada, com as alterações da Resolução Previc nº 26, de 16 de dezembro de 2025. Brasília, DF: Previc, 2023.

BRASIL. Superintendência Nacional de Previdência Complementar. Ouvidoria. Brasília, DF: Previc, [s. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/previc/pt-br/aceso-a-informacao-1/participacao-social/ouvidoria>. Acesso em: 4 jun. 2026.

EFPC-A. **Base anonimizada de manifestações de Ouvidoria: 2025-2026**. [S. l.], 2026. Documento interno não publicado.

EFPC-A. Relatório interno de Ouvidoria: período analisado. [S. l.], 2026. Documento interno não publicado.

FISCHER, Heloisa. Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. Media & Jornalismo, Coimbra, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 4 jun. 2026.

SÃO PAULO (Município). **Apostila do curso Linguagem Simples no Setor Público**. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6181/1/Apostila%20do%20curso%20Linguagem%20Simples%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2026.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa**. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-a-n-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2026.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.