

IA na seguridade social: oportunidades, riscos e desafios de governança

REVISTA DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Revista da ABRAPP • ICSS • SINDAPP • UniAbrapp • Conecta • Ano 45 • Número 463 • Março/Abril 2026

MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS no topo da agenda em Brasília



Campanha “Seu amanhã merece um plano” é disponibilizada às EFPCs

Comissão de Fomento retoma trabalhos e prepara plano de expansão

Abrapp leva debate sobre reforma estrutural da previdência aos presidenciais

MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS NO TOPO DA AGENDA EM BRASÍLIA

Previc planeja propor ao CNPC
uma norma que determine a tentativa prévia de
conciliação antes de eventual judicialização

MARTHA ELIZABETH CORAZZA

Constituída formalmente há 16 anos e amparada na mesma Lei nº 12.154/2009 que criou a Previc (Superintendência Nacional de Previdência Complementar), a Câmara de Mediação, Conciliação e Arbitragem (CMCA) acumula um histórico considerado bem-sucedido. Ao longo desse período, foram instaurados 52 processos formais de mediação, conciliação e negociação, com índice de sucesso de 92%. “Esse percentual é elevado e o mecanismo já se mostrou bastante eficaz. Ainda assim, a demanda do sistema permanece baixa, e queremos mu-

dar a mentalidade dos dirigentes das entidades em relação ao tema”, afirma Ricardo Pena, Diretor-Superintendente da autarquia.

Ele assegura que o assunto é prioridade para o órgão supervisor, que aposta em diversas iniciativas para ampliar o alcance dos mecanismos de solução consensual de conflitos. “O assunto é altamente relevante para nós. Os dirigentes precisam compreender que o sistema tem uma atuação de longo prazo e convive com flutuações sociais, empresariais e econômicas. Ou seja, o surgimento de conflitos é natu-

ral e inerente a essas características. É necessário ter disposição e capacidade para pacificá-los sem recorrer ao Judiciário”, diz Pena.

Entre as iniciativas nessa direção, a Previc pretende propor ao Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPc) uma norma segundo a qual todos os conflitos passariam por uma tentativa prévia de conciliação antes de eventual judicialização. “Estamos discutindo a melhor forma e o *timing* correto para apresentar essa proposta, mas a ideia é incluir uma cláusula compromissória nos regulamentos, ou seja, obter dos gestores das EFPCs um compromisso formal nesse sentido”, explica.

Ainda não há definição sobre a obrigatoriedade da adoção desses mecanismos, acrescenta o dirigente: “Se o CNPC entender que deverá ser obrigatório, tudo bem. O que buscamos, de todo modo, é obter esse compromisso dos gestores, até porque a adoção desses instrumentos contribui para a própria administração do sistema”.

Solução consensual ganha espaço

A prioridade atribuída ao tema está diretamente relacionada ao fato de que a Previc lida com diferentes situações de conflito, tanto no âmbito da CMCA quanto fora dela. “No ambiente de acordo, tudo é possível”, argumenta Pena. “Tivemos, por exemplo, o caso de uma fundação do Rio Grande do Sul – a Fundação Família – que chegou até nós não por meio da Câmara, mas pelas áreas de fiscalização e licenciamento. A Previc precisou assumir o papel de mediadora e a questão foi solucionada, porque havia um conflito muito forte com a patrocinadora”, relata.

Cláusula nos regulamentos busca obter dos gestores das EFPCs um compromisso formal

A autarquia participa de outros fóruns de conciliação, como o da Advocacia-Geral da União (AGU), em atuação conjunta na qual já se registram casos bem-sucedidos, como o da Fapes, fundação do BNDES, e, atualmente, o caso do Aerus. “Em alguns casos, a Previc é chamada a mediar e também a atuar no processo de fiscalização por meio do TAC (Termo de Ajustamento de Conduta), outro instrumento que utilizamos para resolver conflitos”, detalha o Diretor-Superintendente.

Um dos avanços já concretizados para evitar a judicialização foi a criação, em 2023, da figura do terceiro interessado, destinada a viabilizar a solução de conflitos em situações como transferência de gerenciamento, retirada de patrocínio, migração de planos e processos similares. Outra mudança relevante veio com a Resolução Previc nº 23, que passou a permitir à própria autarquia propor um TAC como possível solução consensual para conflitos, algo que até então só podia ser proposto pelas EFPCs.

O desafio da judicialização

Atualmente, os casos mais recorrentes de judicialização no sistema envolvem discussões sobre processos de transferência de gerenciamento, retirada de patrocínio, alterações estatutárias, cláusulas de pagamento de benefícios, dívidas de patrocinadores, destinação de superávits e planos de equacionamento de déficits. “Para nós, o importante é que haja uma solução consensual, independentemente de onde ela ocorra. Ainda assim, temos a impressão de que a nossa Câmara está subutilizada”, afirma Pena. Ele lembra que o total de 52 casos em 16 anos é considerado baixo, situação que decorre, em parte, de

uma desconfiança inicial em relação ao papel do Estado, percepção que, em sua opinião, precisa ser superada. “São apenas três demandas por ano, mas temos 40 mediadores e conciliadores inscritos”, observa. Atualmente, há cinco casos em andamento.

Em relação à judicialização excessiva no sistema, o dirigente destaca a criação, em 2025, da Comissão de Monitoramento de Ações Relevantes, voltada ao acompanhamento de processos judiciais de maior impacto. A norma que instituiu o colegiado, a **Portaria Previc nº 269/2025**, definiu o processo de operacionalização tanto de demandas originadas dentro da autarquia, por meio de solicitações de suas diretorias ou da Procuradoria, quanto daquelas encaminhadas pelas associações representativas que integram o colegiado. A Portaria também estabeleceu o tratamento a ser dado às solicitações feitas por entidades ou terceiros que notifiquem situações com potencial de gerar elevada judicialização ou mesmo risco sistêmico para o setor.

Além dessas iniciativas, Ricardo Pena destaca a parceria firmada com a UniAbrapp para a realização de um curso experimental voltado à formação de dirigentes capazes de atuar em mediação, conciliação e negociação. “Essa iniciativa com a UniAbrapp é muito importante para nós, porque há carência de dirigentes com esse perfil. Pensamos, inclusive, em criar no futuro uma certificação especializada, sobretudo voltada aos integrantes da alta administração das EFPCs”, assinala. Com formação específica, esses profissionais poderão ampliar os espaços de negociação dentro do sistema, uma vez que o tema exige tratamento técnico e especializado.

Solução poderosa

Incluir nos regulamentos das EFPCs uma cláusula de adesão aos mecanismos de mediação e negociação como alternativa para a solução de conflitos pode ser o primeiro passo para induzir e ampliar a adoção dessas alternativas no sistema de Previdência Complementar brasileiro, avalia o advogado **Adacir Reis**. Sócio do escritório Adacir Reis Advocacia, ele é autor do livro “Curso Básico de Previdência Complementar” e cursou Negociação na *London School of Economics*, além de ter sido membro da Comissão de Juristas do Senado Federal para a Reforma da Lei de Arbitragem e Criação do Marco Legal da Mediação. Para **Reis**, essa medida traria maior segurança jurídica aos

processos, bastando que o CNPC editasse uma norma autorizando essa inclusão, que seria em seguida submetida pelas EFPCs à Previc. “A inclusão nos regulamentos seria um estímulo e uma indução para as entidades”, acredita.

Sem demonstrar uma visão otimista para o futuro da solução de conflitos no âmbito da Previdência Complementar por meio do mecanismo da arbitragem, **Reis** vê, entretanto, uma perspectiva positiva para a adoção em maior escala dos mecanismos de mediação e negociação entre as partes, seja por meio da utilização da CMCA, seja em processos conduzidos diretamente entre particulares. “Não sou otimista em relação à arbitragem porque aí há o fato de que todos os árbitros têm alguma ligação com as entidades ou seus patrocinadores, o que torna mais difícil que esse mecanismo vingue no sistema”, diz. Ele lembra que a confiança nos árbitros precisa ser total e não pode haver conflito de interesses, dado que

Previc
considera criar
uma certificação
especializada, voltada
aos integrantes da alta
administração

o Judiciário não pode desfazer uma decisão arbitral.

Já no caso da mediação e da negociação, o espaço para crescimento é amplo como alternativa à solução de conflitos pelo Judiciário. Há uma primeira faceta desse processo, que ocorre sem a presença da Previc e envolve EFPC, associações, sindicatos e outros atores privados. A segunda faceta ocorre por meio da CMCA, que funciona como uma instância em que o próprio órgão supervisor e fiscalizador mantém uma plataforma, um fórum para chegar a uma solução. “Essa é uma opção importante e que deve ser valorizada pelo sistema, mas não é a única e nem é a mais comum. O caminho mais corriqueiro é o da mediação e negociação feitas entre os particulares”, diz.

Esses dois mecanismos, acredita o advogado, são uma alternativa poderosa de resolução de conflitos e trazem a vantagem de oferecer um processo decisório mais especializado, com maior eficiência e menores custos. “É um processo que deve preceder a ida ao Judiciário, como ocorre em diversos países, nos quais o primeiro passo para chegar a um acordo é sempre sentar à mesa de discussões.”

Acesso ao Judiciário

Uma das causas para a baixa demanda por esse tipo de solução no Brasil está na facilidade de acesso ao Judiciário, avalia o advogado. Em outros países, como os EUA, a parte perdedora paga as custas, enquanto no Brasil há o benefício da justiça gratuita e não há condenação em honorários de sucumbência nos mesmos termos. “Essa ida gratuita ao Judiciário é positiva porque garante acesso a todos, mas por outro lado permi-

te que se faça teste de teses, com diversas ações levianas”, opina.

Reis lembra que a Constituição brasileira garante o acesso ao Judiciário e que, quando as partes optam pela arbitragem, renunciam automaticamente a esse caminho de forma definitiva. “Mas se o contrato diz que as partes irão se submeter à mediação e negociação em caso de conflito, a renúncia ao Judiciário é apenas temporária”, esclarece.

Com atuação como negociador e mediador em diversos casos de solução de conflitos ligados à Previdência Complementar, Reis assinala que ainda há muito a avançar nesses instrumentos. Ele observa certa confusão na compreensão desses processos e esclarece que o ideal é

discutir os interesses efetivos das partes, em vez de manter apenas uma disputa em torno de posições formais. São coisas diferentes, explica o advogado, porque as posições costumam ser antagônicas, mas os interesses nem sempre.

Outro ponto importante é compreender o funcionamento das diversas etapas do mecanismo. “Durante a fase de mediação, as partes escolhem uma pessoa de comum acordo para ajudá-las a discutir o assunto, mas essa pessoa não fala em nome de nenhuma das partes, faz apenas uma aproximação. Na etapa da negociação, porém, cada parte envolvida no conflito trabalha para chegar a um acordo e o negociador assume uma posição mais atuante.”

Parcerias

Os mecanismos de solução de conflitos fora do Judiciário foram impulsionados em outros países pela necessidade de reduzir a insegurança gerada pela demora dos processos judiciais,

No Brasil,
baixa demanda
por esse tipo de
solução é associada
a acesso fácil ao
Judiciário

lembra o advogado Roberto Messina, do escritório Messina Martins Lencioni e Carvalho Advogados Associados. “No Brasil, esse modelo ganhou impulso apenas na década de 2010, com as normas da Previc que criaram a CMCA, mas foi preciso avançar porque a primeira norma só previa servidores públicos na composição da Câmara, o que gerou uma desconfiança inicial”, esclarece Messina. A segunda norma mudou isso ao admitir a participação de representantes da sociedade civil, “tornando o mecanismo mais confiável”.

Em sua opinião, a baixa demanda das EFPCs está ligada à falta de conhecimento da sociedade brasileira sobre as alternativas para a solução de conflitos, mas também a questões de confiança institucional. “Por mais que existam mecanismos de segregação entre a Câmara e a atuação da autarquia como fiscalizadora, sempre resta um receio no imaginário das pessoas de que haja algum viés para um lado ou para o outro”, acredita.

Um caminho possível para melhorar o nível de adoção desses mecanismos seria buscar parcerias com câmaras privadas de elevada qualidade, ligadas a duas ou três universidades públicas, pondera Messina. “Uma possibilidade seria formatar convênios com essas universidades e câmaras para um intercâmbio de atuação, compartilhando experiências e buscando soluções aceitáveis e confiáveis, sem que haja submissão de uma das partes envolvidas”, sugere.

Para isso, seria preciso reestruturar a norma vigente para conjugar esforços da CMCA com outras câmaras. “Seria uma forma de oxigenar o sistema com novas ideias, vindas de fora, e ao

mesmo tempo criar canais que passariam a ser difusores de informações sobre a Previdência Complementar”, diz.

Treinamento

O curso de treinamento em Negociação, Mediação e Conciliação, organizado pela UniAbrapp com o apoio da Previc, terá sua segunda turma no mês de abril e busca conferir maior tecnicidade ao tema das soluções consensuais de conflitos, inclusive com a simulação de casos, explica Jarbas de Biagi, Diretor-Presidente da UniAbrapp. O treinamento será composto por duas aulas *online*, realizadas ao vivo, e duas aulas presenciais, previstas para ocorrer em Brasília (DF).

“Os meios alternativos de solução de conflitos são uma forma mais espontânea e com menor intervenção do Estado na resolução de uma série de casos. Já temos no Brasil uma Lei da Arbitragem e o Código de Processo Civil também trata da realização de audiências de mediação e

conciliação, então isso já está institucionalizado no Direito”, lembra o dirigente. Ele acrescenta que, na Previdência Complementar, o segmento trabalhou muito para ter a CMCA. Falta agora dar a necessária formação para criar uma cultura em que as soluções sejam encontradas fora do Judiciário.

O curso em parceria com a Previc é uma iniciativa bem estruturada e conta com a participação de profissionais reconhecidos no mercado. O treinamento, afirma de Biagi, busca encaminhar soluções mais rápidas, seguras e com menor custo, especialmente quando se considera a demora dos processos no Judiciário. ■

Curso de
treinamento em
Negociação, Mediação
e Conciliação da
UniAbrapp terá segunda
turma em abril