

4

Apresentação do Estudo de Caso

A empresa objeto de estudo neste trabalho é uma entidade fechada de previdência complementar. A seguir apresentamos as características mais relevantes para a pesquisa.

4.1

Histórico da Organização

Apesar do apoio concedido ao autor da presente dissertação, a organização analisada neste estudo não permitiu a divulgação de seu nome. Portanto, quando necessário, ela é indicada pela alcunha de "Empresa Fechada de Previdência Complementar" ou simplesmente "Fundo de Pensão". Da mesma forma, para não identificá-la, a empresa dentro da qual essa organização surgiu e à qual está vinculada será indicada por "Patrocinador". Todos os dados históricos foram obtidos do site da organização.

A organização objeto de estudo é um dos maiores fundos de pensão da América Latina. Sua criação ocorreu no início do XX por iniciativa de um grupo de funcionários do Patrocinador e contou com 52 associados em seu primeiro ano de existência. No entanto, somente após 9 anos foi regulamentada uma proposta de aposentadoria custeada pelo Patrocinador, destinada a empregados com mais de 30 anos de serviço ou considerados inválidos.

Na década de 30, a diretoria do Patrocinador transformou a organização em uma entidade jurídica autônoma, administrada pelos próprios funcionários, mas sob sua fiscalização, repassando a cota de 1% do lucro líquido semestral. Somente em 1977, com a promulgação da Lei 6.435, foi regulamentada a previdência privada no país, estabelecendo a distinção entre as entidades abertas e as entidades fechadas.

A década de 90 trouxe importantes transformações para a organização. O Fundo de Pensão participou das privatizações mais importantes do país, tornando-se uma importante força econômica ao longo das décadas seguintes. O final desse decênio também foi marcado por uma reforma estatutária que introduziu o modelo de gestão participativa, com a ampliação da participação dos associados nos destinos da entidade. Para este estudo, foi nesse período que a principal transformação organizacional ocorreu. Um novo plano de previdência foi criado, destinado aos novos funcionários do Patrocinador. Essa transformação será detalhada no tópico seguinte.

Em 2001, as Leis Complementares 108 e 109 substituíram a Lei 6.435 e outros decretos que complementavam a normatização do funcionamento dos fundos de pensão e das demais entidades de previdência complementar. Entre os principais impactos dessa nova legislação, está um maior controle, pelo Patrocinador, do processo decisório na entidade, por meio do voto de qualidade.

Hoje, após mais de 100 anos de existência, a entidade conta com quase 200 mil associados e administra recursos que ultrapassam os R\$ 150 bilhões, parcela significativa do total dos recursos dos fundos de previdência brasileiros.

4.2

Contexto Organizacional

No início de 2013, o Fundo de Pensão contava com 518 funcionários cedidos pelo Patrocinador e 50 funcionários recrutados de outras fontes. Fundo de Pensão e Patrocinador formalizaram um contrato de cessão garantindo aos empregados cedidos pelo Patrocinador a manutenção dos mesmos benefícios concedidos àqueles que permaneceram no Patrocinador. O contrato de trabalho entre funcionário e Patrocinador não é rompido, mas considerado suspenso. No entanto, para todos os efeitos, os 518 funcionários do Fundo de Pensão são empregados do Patrocinador, podendo ser reintegrados a este a qualquer momento. Assim, para os funcionários cedidos, não existe a possibilidade de demissão (somente o Patrocinador pode fazê-lo) e sim a possibilidade

de devolução. Hoje em dia, a cessão só ocorre após aprovação em um processo seletivo, aplicado pelo Fundo de Pensão e aberto a todos os funcionários do Patrocinador. Existem algumas exceções (diretores, conselheiros, assessores, etc.) mas que, devido às limitações do escopo deste estudo, não serão detalhadas.

Esta é uma política de pessoal que vem sendo mantida há pelo menos 10 anos. Teoricamente, o Patrocinador pode alterar essa fórmula a qualquer momento, retornando os funcionários cedidos aos seus quadros e priorizando o mercado de trabalho como fonte de preenchimento do corpo técnico do Fundo de Pensão. Embora a Empresa Fechada de Previdência Complementar conte com uma política formal de gestão de pessoas e possua certa independência na sua formulação, ela sobre injunções do Patrocinador e limitações impostas pelo convênio de cessão.

Em termos de objetivo, missão, estratégia e outros elementos fundamentais, o Fundo de Pensão é uma empresa totalmente diferente do Patrocinador. No entanto, seu modelo de gestão é fortemente influenciado por este. A cultura organizacional do Patrocinador exerce elevada influência na cultura do Fundo de Pensão. Por exemplo, a metodologia de avaliação de competências dos funcionários do Fundo de Pensão é a mesma daquela aplicada pelo Patrocinador, incluindo o software utilizado.

O objetivo dessa dissertação não é avaliar as diferenças ou semelhanças culturais entre essas duas organizações. Porém, todas essas informações compõem o pano de fundo sob o qual nasceu a inspiração para o presente estudo. Por que falar de medo em uma organização em que a maioria não pode ser demitido (pelo menos não de forma arbitrária)? Não seriam a segurança e a previsibilidade os principais motivadores desses funcionários? Em grande medida, a resposta é sim. Porém, existem outras questões menos óbvias, veladas, porém presentes e que somente aqueles que convivem com os funcionários do Fundo de Pensão em sua rotina diária podem perceber.

A justificativa para uma avaliação da intensidade do medo de errar nessa organização nasceu, em primeiro lugar, da percepção do sentimento de pertencimento manifestado no discurso dos funcionários cedidos. O ato de cessão não se resume a uma mudança de

departamento, de gerência ou de responsabilidades. A cultura organizacional, as exigências físicas e mentais, o nível de estresse, as oportunidades de carreira, o nível salarial, e outros fatores subjetivos, são elementos de forte atração. Raramente os funcionários cedidos manifestam intenção de retornar ao Patrocinador. Assim, toda devolução de funcionário ao Patrocinador se reveste de dramaticidade. Percebe-se no discurso dos empregados cedidos o pavor de uma devolução arbitrária, do receio de interrupção da carreira (o funcionário devolvido ao Patrocinador pode ter que começar do zero novamente), da dificuldade de readaptação ao antigo posto de trabalho. Em geral, existe a percepção de que quanto maior o tempo passado como funcionário cedido no Fundo de Pensão, maior será a dificuldade enfrentada para recomeçar a carreira no Patrocinador. E justamente dessa percepção surgiu a segunda justificativa para a realização deste estudo: os funcionários cedidos a mais tempo teriam mais medo do que os recentemente cedidos?

Os 518 funcionários estão divididos em 6 diretorias e 31 gerências. Os histogramas abaixo ilustram os dados relativos ao sexo, cargo, plano de previdência, idade, tempo no cargo e tempo no universo do Fundo de Pensão.

A distribuição dos funcionários do Fundo de Pensão segundo as faixas etárias apresenta-se da seguinte forma:

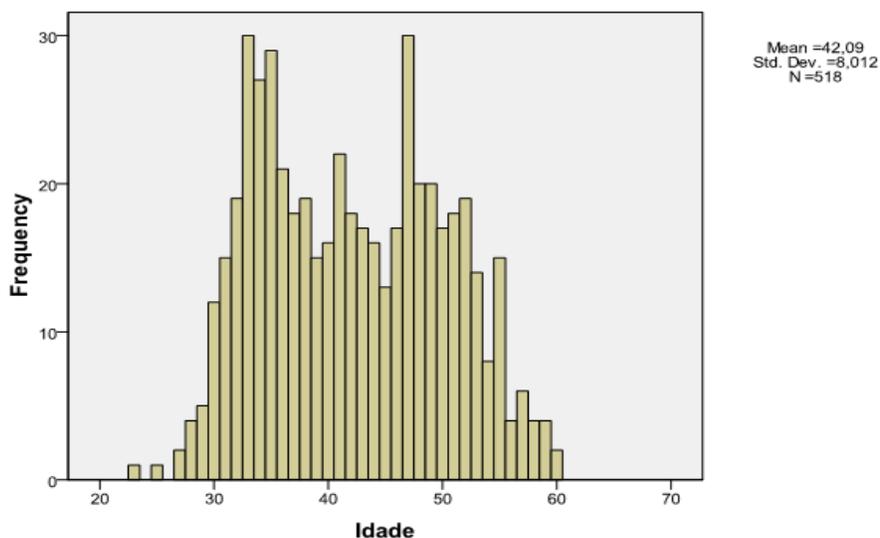


Figura 4 - Distribuição por idade no Fundo de Pensão.
Fonte - Própria.

Percebe-se uma maior concentração no intervalo entre 30 e 40 anos e entre 45 e 55. A média (42,09) indica uma organização composta em sua maioria de pessoas maduras e mais experientes. Esse perfil pode ser resultado da política de recrutamento que privilegia a contratação de funcionários com *background* mais sólido e, de certa forma, já testado pelo tempo vivenciado no Patrocinador. Assim, a maioria dos funcionários pertence à Geração X. O segundo maior grupo ainda são os *Baby Boomers* e, em menor número, os pertencentes à Geração Y. Enquanto *Baby Boomers* e a maioria da Geração X pertencem ao Plano 1, a Geração Y está toda associada ao Plano 2. A força inicial motivadora do presente estudo procura avaliar a intensidade do medo de errar entre essas gerações. Seriam *Baby Boomers* e Geração X mais sensíveis ao medo?

A quadro abaixo demonstra a divisão de gerações no universo do Fundo de Pensão, conforme definição de Cramptone e Hodge (2009):

Definição		Universo	
Tipo	Data de Nascimento	Número de Funcionários	%
<i>Baby Boomers</i>	1946 a 1964	131	25,29
Geração X	1965 a 1979	298	57,53
Geração Y	1980 a 1999	89	17,18

Quadro 2 - Divisão de gerações no universo.
Fonte: Própria

O histograma abaixo demonstra a distribuição dos funcionários considerando o gênero:

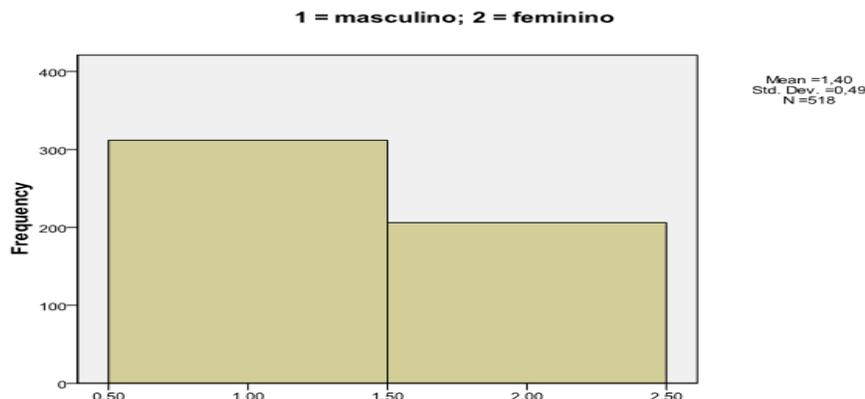


Figura 5 - Distribuição por gênero no Fundo de Pensão.
Fonte: Própria.

Dos 518 funcionários, 40% são mulheres. Essa proporção se mantém nos cargos de Assistente e Analistas I e II. Nos cargos gerenciais a proporção diminui até zero.

Cargo	Mulheres	Homens	Σ	M	H
Assistente	43	57	100	0,4300	0,5700
Analista I	69	83	152	0,4539	0,5461
Analistas II	68	104	172	0,3953	0,6047
Gerente de Núcleo	20	37	57	0,3509	0,6491
Gerente Executivo	6	25	31	0,1935	0,8065
Presidente/Diretor	0	6	6	0,0000	1,0000
	206	312	518	0,3977	0,6023

Quadro 3 - Percentual de homens e mulheres por cargo no universo.
Fonte: Própria

A baixa proporção de mulheres nos cargos gerenciais pode indicar problemas de equidade de gênero. Por outro lado, o Fundo de Pensão declara o comprometimento explícito com o respeito à diversidade e à promoção da equidade como princípios específicos, dentre outros, de política de responsabilidade socioambiental. Poderia o gênero fazer diferença na intensidade do medo de errar?

O histograma abaixo demonstra a distribuição geral dos cargos:

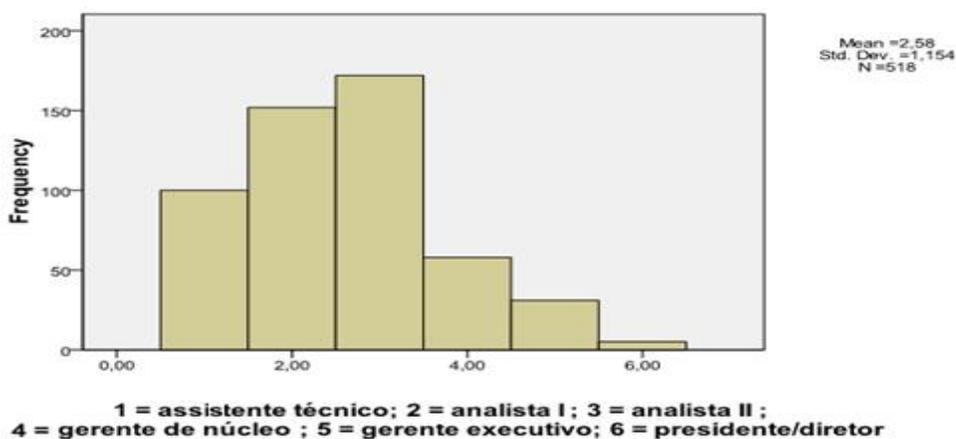


Figura 6 - Distribuição por cargo no Fundo de Pensão.
Fonte: Própria.

Conforme demonstrado no histórico da organização, no final dos anos noventa foi criado um novo plano de previdência (Plano 2), enquanto o plano anterior (Plano 1) teve suas inscrições encerradas. O Plano 1 é

um plano de previdência em que o participante sabe quanto vai receber ao se aposentar. Sua contribuição mensal é determinada atuarialmente, de forma a assegurar sua concessão e manutenção. É denominado plano de benefício definido (BD). Já o plano 2 é um programa de acumulação de capital onde o benefício não será diretamente proporcional ao que foi acumulado e capitalizado, modalidade definida como plano de contribuição variável (CV).

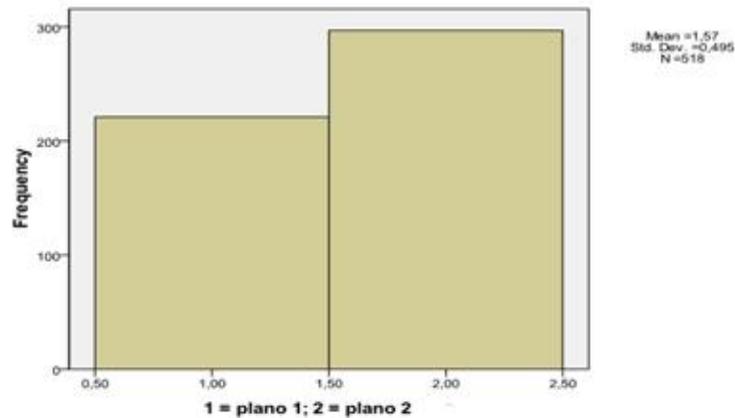


Figura 7 - Distribuição por tipo de plano no Fundo de Pensão.
Fonte: Própria.

Os fundos de pensão surgiram no Brasil a partir do modelo de Benefício Definido (BD). Por esse modelo, o segurado saberá quanto irá receber no futuro, devendo as contribuições ser ajustadas para assegurar o princípio de equilíbrio do sistema. Como no modelo de repartição, nesse vigora a idéia de solidariedade e mutualismo. De acordo com alguns autores (JARDIM, 2007), embora esse modelo também apresente limitações, seria superior ao modelo de Contribuição Definida no quesito solidariedade. Um plano de benefício definido (BD) é aquele no qual o participante sabe de antemão o quanto receberá de benefício, embora não saiba exatamente o quanto vai pagar; assim, esse valor poderá variar de acordo com o plano anual de custeio, podendo diminuir ou aumentar a contribuição a partir do superávit ou déficit. No plano BD, a contribuição é indefinida, mas o valor do benefício é previamente definido na data de

vinculação do participante ao plano. Esse modelo lembra a lógica da repartição. Por outro lado, os planos de contribuição definida (CD) ou contribuição variável (CV) fazem parte da lógica da capitalização. Nele os riscos recaem sobre os participantes. O contrato estabelece o valor das prestações, porém o valor do benefício futuro é uma variável desconhecida.

Se o conceito de solidariedade for considerado a partir da idéia de laços sociais de interdependência, pode-se sugerir que nesse modelo não existe solidariedade ou mutualismo, tal qual no modelo de BD. Assim, as reservas são individualizadas e cada funcionário possui sua conta previdenciária, sendo ele o responsável pelos depósitos em seu próprio fundo. Prevalece o princípio do individualismo, no qual o espírito empreendedor seria premiado e estimulado. Segundo críticos desse modelo (JARDIM, 2007), os planos CD ou CV não poderiam ser apresentados como plano de previdência, mas como investimento financeiro. Estariam mais próximos de um plano de renda do que um plano previdenciário, já que seu mecanismo permite somente acumulação financeira. Por fim, acreditam que nesses planos são transferidos para o trabalhador toda responsabilidade e risco em relação à sua aposentadoria e à segurança de sua família.

Uma vez que o Plano 1 não admite inscrições desde o fim dos anos 90, é natural que a maioria dos funcionários do Fundo de Pensão estejam associados ao Plano 2. Estando mais próximos da aposentadoria e com um benefício melhor, os empregados inscritos no Plano 1 poderiam apresentar maior intensidade do medo de errar?

Por fim, o tempo no cargo e o tempo no Fundo de Pensão trazem dados contrastantes. Enquanto a média de vivência na organização é elevada (17,70 anos), a média de experiência no cargo é de 3,32 anos, como indicam os histogramas a seguir.

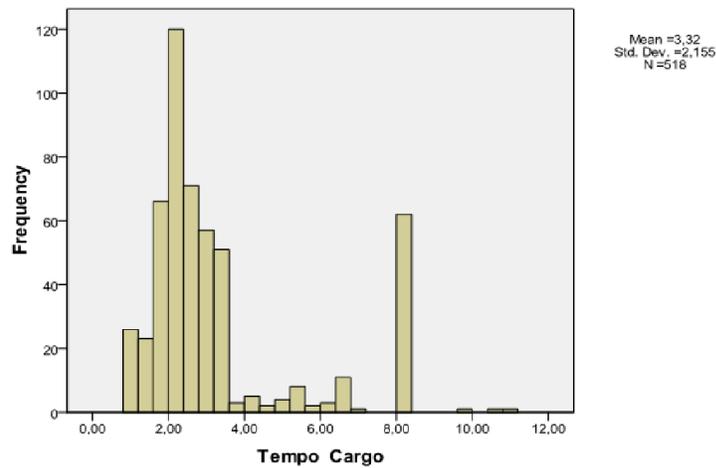


Figura 8 - Distribuição por tempo no cargo no Fundo de Pensão.
Fonte: Própria.

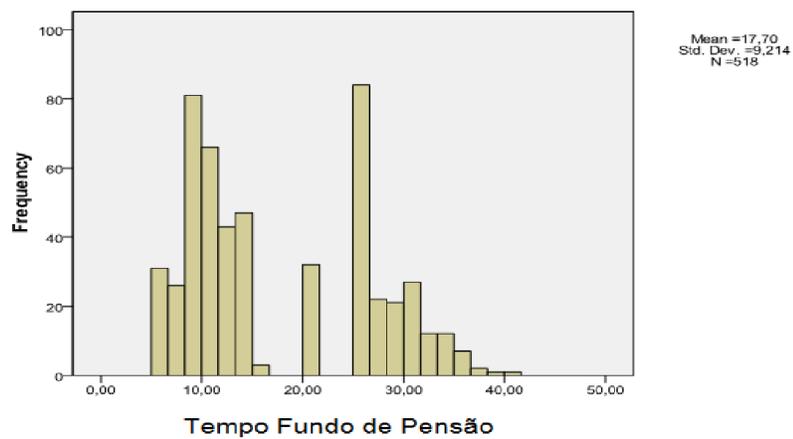


Figura 9 - Distribuição por tempo no Fundo de Pensão.
Fonte: Própria.

O tempo médio menor no cargo, apesar da elevada média do tempo de Fundo de Pensão, indica que os funcionários passaram por movimentações recentes em suas carreiras.