

INSTRUMENTO DA POLÍTICA DE RH

A previdência complementar no contexto da empresa

A nossa empresa é uma grande família. A expressão, de gosto duvidoso, é hoje muito menos usada, mas a verdade que por certo muitos empresários, mesmo sem coragem de empregá-la nos dias de hoje, ainda gostariam que seus funcionários acreditadas sem nela, tomando-a como verdadeira. Afinal, o clima e a cultura respirados na organização são fundamentais para o sucesso de qualquer negócio. E num ambiente empresarial que se automatiza cada vez mais e numa maior velocidade, o homem é tão ou mais importante do que sempre foi, o que não tem nada de paradoxal. Isto porque o pessoal que o computador e seus sistemas têm menos condições de substituir é o que toma decisões e lidera, a partir do nível gerencial mais baixo, justo o tipo de

gente que mais pode influir positiva ou negativamente na reação dos empregados aos objetivos da companhia. O velho *homo sapiens* continua, assim, insubstituível. Da mesma forma como não dá para substituir a sensação de segurança que a previdência complementar traz a esses homens e mulheres tão essenciais.

Sensação de segurança porque a previdência complementar sem fins lucrativos assegura o que a previdência do governo sozinha não consegue garantir: aposentadorias e pensões dentro dos padrões a que o trabalhador estava acostumado antes de parar de trabalhar. Abre-se com essa garantia, é evidente, um novo clima de solidariedade entre empregador e empregado. Sendo isso cada vez mais verdadeiro, à medida que cresce o número de empresas que oferecem planos de complementação previdenciária, resultando em comparações desfavoráveis em relação àquelas que ainda não se preocuparam com isso. "Para o nosso pessoal de fábrica, por exemplo, é importante saber que contam com um plano de previdência

complementar, entre outras razões, porque outras empresas químicas também os oferecem”, explica o diretor de Recursos Humanos da Basf Brasileira S.A., Fernando Figueiredo.

Mas para a Basf, como para outras empresas, é claro, o fato de mais organizações do mesmo ramo de negócios possuírem um fundo de pensão está longe de ser o principal fator determinante delas terem seguido o mesmo caminho. Até porque a Basf foi uma das primeiras a dar o exemplo. Mais importante, na verdade, que um ou outro motivo isolado que exista para o empresário constituir um plano de previdência, é o conjunto de razões que podem levá-lo a essa decisão.

Em muitos casos o que mais começa a pesar é o uso flexível do fundo de pensão como instrumento da política de recursos humanos da organização. Mais empresários e diretores de RH estão percebendo que as possibilidades, nesse caso, são muitas. E é fácil compreender por que: “a criação de um plano de previdência acentua o sentimento de solidariedade dentro da organização, caracterizando-se ainda mais como uma coletividade”, sublinha o gerente-geral de Recursos Humanos da Philips do Brasil Ltda, Giorgio Longano.

A ligação entre fundos de pensão e recursos humanos é tão nítida que, ainda que o cronograma da empresa não o diga expressamente, previdência complementar acaba sendo assunto de RH. “Vemos como natural que o coração do plano previdenciário pulse mais forte em RH, que tem uma visão mais clara das expectativas dos funcionários em relação à empresa e vice-versa”, analisa Vicente Teixeira, vice-presidente do Citibank para Recursos Humanos.

O Citiprevi, que é o fundo de pensão do Citibank no Brasil, tem nove executivos de diferentes áreas do banco em sua diretoria. Mas é RH que

fornece os dois diretores operacionais da entidade de previdência. A saber, o próprio Teixeira, que exerce as funções de superintendente do Citiprevi, e Benjamin Batista Dias, cujas funções no Citibank são de *controller* de RH e na sociedade previdenciária, de diretor-financeiro.

Na Basf, que criou a sua sociedade de previdência privada em 86, o assunto está subordinado à diretoria de Recursos Humanos. “Para nós a previdência é claramente uma questão de RH”, esclarece Figueiredo.

“Embora legalmente independente da patrocinadora, a entidade fechada de previdência privada pode ser um instrumento muito útil da política



Figueiredo: Basf foi uma das primeiras a criar uma política geral de RH da mantenedora”, acredita Longano.

Figueiredo também não deixa margem a dúvidas: “do ponto de vista da utilidade da previdência complementar para a política de RH, se tivéssemos que criá-la outra vez seguramente o fariamos”.

Entenda-se: uma das principais funções de RH é motivar; os fundos de pensão estão se revelando uma ferramenta muito eficaz nesse particular. O velho funcionário, sabendo que a empresa vai ser solidária com ele na aposentadoria, vive sem mágoas seus últimos tempos na organização. O que inclusive serve como exemplo para os demais, que assistem a uma despedida alegre, quase um prêmio pe-

los anos trabalhados, no lugar das cenas constrangedoras de ver alguém sendo descartado sem maiores considerações pelo tempo vivido juntos. Para os mais jovens, fica a esperança de que, em havendo vagas a serem preenchidas acima deles, suas carreiras serão ascendentes.

“O antigo colaborador trabalha com o mesmo *pique* até o último dia e novas expectativas vão sendo criadas na base à proporção em que cargos precisam ser ocupados mais no alto da pirâmide”, esclarece Longano.

Ele não tem dúvida de que a PSS — Associação Philips de Seguridade Social, criada há mais de 10 anos, ajuda a patrocinadora a conservar seus talentos. Na verdade, acrescenta ele, até por mais tempo do que se supõe, pois um plano de previdência complementar é uma ponte que une o antigo colaborador à empresa mesmo após a concessão da aposentadoria. Querendo Longano dizer que este é um elo capaz de facilitar o reatamento de uma relação eventual, se não de trabalho, pelo menos de colaboração. Sempre poderão existir situações em que esse reencontro vai interessar à organização, necessitada de uma *memória* capaz de explicar uma operação passada ou de alguém com experiência para passar conhecimentos muito específicos aos mais jovens. “Isso realmente pode acontecer” ilustra Longano. Na Philips, o clima de grupo não se desfaz com a aposentadoria, pois todos os anos os aposentados são convidados a um encontro com a direção, quando lhes é feita uma apresentação da situação atual da organização e de suas perspectivas.

“Sentimos que a sociedade previdenciária ajuda a conquistar e manter talentos dentro da empresa”, resume K. W. Lege, o executivo do plano de previdência da Basf. O funcionário da alta gerência já começa a querer saber se para onde ele está sendo convidado existe uma EFPP. Os empregados mais jovens, geralmen-

te localizados mais embaixo na pirâmide, tendem a resumir tudo a salário, mas os mais velhos, entre os quais se encontram os talentos já revelados, preocupam-se com a existência ou não da complementação da aposentadoria ou pensão. É para estes "a Basf quer ser uma empregadora atraente", acrescenta Lege. Figueiredo concorda que o plano complementar ajuda a empresa a ter o ex-empregado por perto e disposto a contribuir num eventual caso de necessidade.

Teixeira tem a Citiprevi na conta de uma espécie de extensão da ativa política de recursos humanos do Citibank, que se manifesta, por exemplo, no fato de ter sido um dos bancos que mais antecipações salariais concedeu ao longo deste ano. "Temos uma das

ANA LUISA DE OLIVEIRA

Teixeira: extensão da política de RH

melhores políticas salariais da área bancária no país", diz.

Com a Citiprevi e mais a sua política de recursos humanos o Citibank tenta reter os seus melhores valores. O que para um banco com o seu perfil é algo fundamental. "O Citibank treina o funcionário a vida toda", assinala Dias. A média é de 6 dias de treinamento por empregado no curso do ano, isto é, algo não muito longe do dobro do que o mercado pratica. Nes-

foto

se esforço o Citibank investe ao redor de US\$ 3 milhões anualmente.

Por tudo isso o Citibank consegue trabalhar hoje com um prazo médio de permanência do funcionário no banco em torno de 8 anos, um bom resultado especialmente numa atividade bastante marcada pela rotatividade da mão-de-obra. Sendo esse um número que vale comemorar não só pelo que reduz as despesas como pelo que revela da lealdade do funcionário para com a instituição financeira. Talvez mais que qualquer outra empresa, bancos em geral, por movimentarem riquezas elevadas, precisam ter empregados leais. E, para estimular essa relação positiva, oferecer complementação de aposentadoria é tão importante quanto pagar um bom salário, avaliar corretamente desempenhos, estimular o espírito de iniciativa, ter um plano estimulante de carreira e oferecer o maior número de benefícios.

"A Philips investe alguns milhões de dólares todos os anos em treinamento e também não quer perder pessoal", comenta Longano. E de fato a empresa parece estar conseguindo evitar a saída de talentos: o prazo médio de permanência do pessoal do nível gerencial para cima já é hoje de mais de 10 anos. "Nos postos mais altos supera os 18 anos", observa o gerente-geral de Recursos Humanos da companhia, ele próprio um exemplo daquilo que está dizendo. Longano já tem 23 anos de casa, tendo entrado na organização ainda estudante de direito.

Com o passar do tempo a organização consegue desenvolver valores realmente integrados à cultura e aos objetivos da companhia. Funcionários de fato familiarizados com a forma de pensar e agir da empresa enfrentam de forma mais positiva os desafios das mudanças, como a passagem de uma estrutura matricial para o modelo de *business units*.

O EXEMPLO DO AMÉRICA DO SUL

Conservar talentos é um objetivo fundamental para empresas que, como o Banco América do Sul, preenchem os cargos de chefia aproveitando sistematicamente o próprio pessoal, valorizando a prata da casa através de promoções. E para manter o pessoal no banco, o BAS conta com a Fundação América do Sul de Assistência e Seguridade Social.

Seria um desperdício perder gente na qual o banco tanto investiu"; observa Yutaca Yoshida, diretor-executivo do Banco América do Sul. Os funcionários dos escalões médios para cima são naturalmente, por sua melhor remuneração, os que mais precisam da complementação previdenciária. Sem ela, talvez não ficassem tanto tempo na instituição, que neles principalmente gastou em treinamento.

A existência de um plano complementar é fonte de motivação para os empregados, que "podem comparar entre a situação vivida pe-

los colegas que se aposentaram antes de 79, ano de criação da fundação, e os que saíram depois"; analisa Yoshida. Em sua opinião, "para quem depende exclusivamente da previdência oficial, a aposentadoria é algo impossível".

Por sinal, diz, a fundação é importante até para os diretores, pois eles não são capitalistas que controlam o banco. O controle acionário da instituição se dá entre muitos investidores.

Com perto de 10 mil funcionários e desembolsando ao redor de 5% da folha de pagamentos com a fundação, o América do Sul consegue reter o seu pessoal em média por cinco anos. O pessoal no qual o banco está mais interessado e mais investe, é claro, fica muito mais tempo. E por tudo isso a instituição avança cada vez mais com a sua EFPP, tendo confiado a ela em fins do primeiro semestre deste ano a administração do seguro-saúde.

A passagem dos anos em convivência diária torna também os funcionários transparentes para as empresas, que dessa forma vai conseguindo preencher os cargos com a prata da casa. Longano calcula que pode chegar a 1 ano o tempo economizado em integração ao trabalho, quando não se recruta fora, optando-se pelo aproveitamento do pessoal da própria empresa.

E para se chegar a bons resultados nessa área, a existência de um plano de complementação da aposentadoria e pensão é tão necessária quanto a empresa contar com um bom planejamento de carreiras. Ambos são fundamentais para as organizações que pretendem manter seus talentos.

O fato de existir um plano de complementação estreita ainda um outro tipo de laço entre empregador e empregado, numa área onde este último se revela especialmente sensível, o seu bolso. É que se o funcionário contribui, tem todo o direito de esperar que o seu dinheiro seja bem administrado, sendo mais uma forma com a qual ele pode apreciar o desempenho da sua organização. Os fundos de pensão tem acumulado em geral ganhos reais expressivos, o que não apenas afasta o temor do empresário de que venha a ocorrer um déficit, como transforma o empregado em um admirador de qualidade da gestão da empresa para a qual ele trabalha.

A entidade da Basf já soma este ano um ganho real 6% superior à meta atuarial, como resultado de uma política orientada por um comitê de investimentos extremamente transparente em sua atuação. Já a Citiprevi registrou no ano passado uma rentabilidade 3% acima do objetivo fixado pelos atuários, mas em 89 já passou disso, chegando a 5% do mínimo atuarial. No longo prazo os resultados são igualmente reconfortantes: basta ver o exemplo da EFPP mais antiga das três, a PSS (Philips), que de 77 para cá já acumulou um ganho real da ordem de 50%.

Tudo isso com um mínimo de despesas, pois as três entidades de previdência, a exemplo de tantas outras em funcionamento, tocam sua administração aproveitando a infraestrutura administrativa que lhe é oferecida pela empresa patrocinadora, com um mínimo de pessoal próprio, e às vezes nem isso.

A circunstância de existir uma entidade fechada de previdência privada funcionando dentro da empresa também facilita, em nível de recursos humanos, um melhor entendimento de quem é quem na área de benefícios. Longano, da Philips, acredita que é uma melhor política concentrar toda a atividade social, mesmo a não



ANALISA DE CULTURA

Longano: evitar a saída de talentos

previdenciária, nas mãos do fundo de pensão. O empregado identifica melhor quem lhe oferece os serviços e a empresa é evitado sofrer o desgaste representado por um mal atendimento, por exemplo, no campo do atendimento médico.

“Nós, inclusive eu de RH, estamos aqui para fabricar os produtos Philips”, lembra Longano, procurando ressaltar que a preocupação da empresa, em todas as suas áreas e escalões, deve ser com sua atividade-fim. Em resumo, concentração máxima no próprio negócio, deixando para o fundo de pensão o atendimento social. Tanto no Citibank, como na Basf, no entanto, ainda não se pensa assim, pois as entidades dessas em-

presas são relativamente novas, a primeira mais que a segunda, de forma que seus dirigentes ainda esperam uma maior consolidação do plano de previdência para confiarem às suas sociedades previdenciárias novas tarefas. E a medida em que se torna mais transparente o pagamento de benefícios, garante maior impacto, inclusive nas negociações salariais. Longano assegura, com base em sua longa experiência, que as entidades fechadas de previdência privada apareceram cada vez mais nas conversas com os sindicalistas nos últimos 12 anos. Tanto o fundo de pensão incomoda as lideranças mais radicais, que elas se opõem à multiplicação dos planos de complementação, acusando-os de paternalistas e desmobilizadores. “Com efeito, um trabalhador que não precisa se preocupar com o futuro será inevitavelmente alguém menos intranquilo e, portanto, menos disposto a embarcar em qualquer radicalização”, acentua Longano.

Às vezes uma empresa descobre para o seu fundo de pensão uma utilidade que só se aplica a ela e outras organizações com o seu perfil. Por exemplo, a Basf, que atua no Brasil através de empresas com diferentes nomes, sem que às vezes fique ostensivamente tão claro quanto deveria o fato de pertencerem a um único grupo, encontrou no plano de previdência a oportunidade de realçar para seus funcionários a imagem de uma corporação única. Sem que tenha pago por isso um preço excessivo, em matéria de tempo investido, já que os últimos estudos e a aprovação da criação da sociedade previdenciária pelo governo não consumiram mais de 3 meses.

Fora a satisfação que o empresário tem ao ver, na condição de criador, o crescimento de uma nova criatura: “Não está longe o dia em que a PSS terá um patrimônio superior ao da Philips”, arremata Longano.