



**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MADE – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

**GUILHERME ALEXANDRE ROSSI**

**Previdência complementar aberta e a retenção de executivos**

Rio de Janeiro  
2015

GUILHERME ALEXANDRE ROSSI

**Previdência complementar aberta e a retenção de executivos**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

**Orientador:** Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, D.Sc.

Rio de Janeiro  
2015

## DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação primeiramente aos meus pais, que são os melhores exemplos que poderia ter na minha vida. À minha esposa Raquel pela compreensão e apoio nestes anos de muitos desafios e aos meus filhos Gabriel e a Manuella que souberam entender minhas ausências e me motivam diariamente a crescer como ser humano.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais que sempre foram meus heróis e dois grandes exemplos de vida.

À minha esposa Raquel e aos meus amados filhos Gabriel e Manuella que foram os grandes parceiros nos momentos de angústia, ansiedade e estresse, e cujo apoio foi essencial para conclusão de mais essa importante etapa de minha vida.

Aos meus irmãos Fellipe e Carol que estão sempre ao meu lado e assim estarão ao longo de nossas vidas.

Aos professores e amigos do MADE pelo apoio, compreensão, ensinamentos e incentivo, fundamentais durante os anos em que estivemos juntos. Especialmente ao meu orientador – Dr. Jorge Augusto de Sá Brito de Freitas, que considero uma referência de conhecimento e profissionalismo, pela paciência e carinho que ofereceu durante todo o processo de orientação; e à querida professora Isabel de Sá Affonso da Costa, que tanto contribuiu na elaboração e conclusão dessa dissertação.

Aos amigos Arizoly e Altair, que tanto me incentivaram a encarar este grande desafio, Mauro e João, pela ajuda com a indicação de entrevistados e a todos os outros colegas de trabalho que me apoiaram durante todo o período de estudo.

Aos entrevistados, pela paciência e carinho com que me receberam.

Obrigado!

**“Nossa vida é um caminho, quando paramos, não vamos para frente.”**

**Papa Francisco.**

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo examinar como a existência de um plano de previdência complementar corporativo patrocinado pode reduzir a saída voluntária de executivos. Para melhor entendimento do tema, de início se descreve o sistema previdenciário brasileiro, com suas peculiaridades. Depois, no referencial teórico, discute-se a retenção de pessoas e seus impactos organizacionais; sua relação com os benefícios, destacando a previdência complementar; e se examina como as questões geracionais e de gênero impactam as práticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção dos trabalhadores. A metodologia adotada na dissertação é embasada em pesquisa qualitativa de caráter descritivo, calcada em pesquisa documental e de campo. A coleta das evidências se deu pela triangulação de entrevistas semiestruturadas em profundidade com dez executivos de quatro organizações no eixo Rio - São Paulo, apoiadas em análise documental e na observação direta do pesquisador. Os principais resultados, alcançados através do tratamento e análise das evidências, a partir da perspectiva da análise de conteúdo, foram que os executivos se mostram bastante satisfeitos em relação ao pacote de benefícios adotados por suas companhias e que o seguro saúde e o plano de previdência foram apontados como os de maior importância, exceto pelos executivos mais jovens, notadamente os pertencentes à geração Y. As conclusões mais relevantes da pesquisa são que o impacto da idade/geração na avaliação da importância da previdência complementar foi o mais importante e que o gênero não mostrou influência neste aspecto. Também se percebeu que, na avaliação de eventual convite, a existência do plano de previdência é apontada como um fator relevante a ser ponderado. No entanto, conclui-se também que há necessidade maior esforço de comunicação das empresas para que os trabalhadores se conscientizem da importância da previdência complementar. Além disso, recomenda-se o prosseguimento da investigação no tema, através de estudos quantitativos, que possam abranger maior quantidade de pessoas; ou expandi-la para outros níveis hierárquicos e/ou para outros tipos de organizações.

**Palavras-chave:** previdência privada, benefícios, retenção, rotatividade, executivos.

## ABSTRACT

This dissertation aims at analyzing how the existence of a corporate sponsored retirement plan may reduce executive's voluntary exit turnover. At first, to provide a better understanding about the theme, a description of Brazilian retirement security system, with its peculiarities, is presented. Then, under a theoretical viewpoint, people's retention and its organizational impacts are discussed; as its connection with the benefits, highlighting the supplementary pension; it's also examined how generational and gender issues present influence on people management practices focused in retention of employees. The methodology carried out in this dissertation is based on a qualitative descriptive research, grounded in documentary and field research. The collection of evidences took place through the triangulation of semi-structured in-depth interviews with ten executives of four organizations in the Rio – Sao Paulo axis, supported by documentary analysis and researcher's direct observation. The main results, achieved through treatment and analysis of evidences, from the perspective of the content's analysis, show that executives feel satisfied about the amount of benefits provided by their companies and they also point out health insurance and retirement plan as the most important benefits, least the youngest executives, especially those who belong to Y generation. The most relevant conclusions of the research are that the biggest impact on the evaluation of retirement plan's importance comes from age/generation, and that gender has shown no influence on this subject. It was also noticed that, while evaluating a possible invitation to work for another company, the existence of a private pension plan is pointed as a relevant factor to be weighted. However, companies also need to increase their efforts on organizational communication, so that will raise workers' awareness of private pension plans importance. In addition, further investigations about this theme are recommended using quantitative studies, which may include a larger amount of people; or expand it to different hierarchical levels or other types of organization.

**Keywords:** private pension plans, benefits, retention, turnover, executives

## LISTA DE FIGURAS

Figura1 – Pirâmide etária brasileira 2014 X 2030.....	16
-------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Estrutura do Sistema Previdenciário Brasileiro.....	25
Quadro 2 – Participantes da pesquisa.....	81
Quadro 3 – Participantes por gênero, geração e situação familiar.....	83
Quadro 4 – Ordem de importância dos benefícios oferecidos pela empresa.....	88

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Tabela Progressiva para o cálculo mensal do Imposto sobre a renda da pessoa física a partir do exercício de 2015, ano-calendário de 2014.....	37
Tabela 2 – Tabela Regressiva Definitiva de Imposto de Renda.....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	APRESENTAÇÃO INICIAL	13
1.2	QUESTÃO PROBLEMA	18
1.3	OBJETIVO	18
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Intermediários</b>	<b>18</b>
1.4	SUPOSIÇÃO INICIAL	19
1.5	RELEVÂNCIA	19
<b>1.5.1</b>	<b>Relevância Acadêmica</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2</b>	<b>Relevância Organizacional</b>	<b>19</b>
<b>1.5.3</b>	<b>Relevância Social</b>	<b>20</b>
1.6	DELIMITAÇÃO	21
<b>1.6.1</b>	<b>Geográfica</b>	<b>21</b>
<b>1.6.2</b>	<b>Temporal</b>	<b>21</b>
<b>1.6.3</b>	<b>Teórica</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO</b>	<b>23</b>
2.1	A PREVIDÊNCIA NO BRASIL	23
2.2	A PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR	24
2.3	TIPOS DE PLANOS	29
<b>2.3.1</b>	<b>Tradicional ou Renda Garantida</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2</b>	<b>PGBL – Plano Gerador de Benefício Livre</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3</b>	<b>VGBL – Vida Gerador de Benefício Livre</b>	<b>31</b>
2.4	PLANO INDIVIDUAL E PLANO CORPORATIVO	32
2.5	VESTING	33
2.6	ASPECTOS TRIBUTÁRIOS	35
<b>2.6.1</b>	<b>Tributação Progressiva Compensável</b>	<b>35</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Tributação Regressiva Definitiva</b>	<b>36</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Isenções</b>	<b>38</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Incentivos Fiscais</b>	<b>39</b>
2.7	TAXA DE CARREGAMENTO E TAXA DE ADMINISTRAÇÃO	41
2.8	RESGATES, PORTABILIDADE E TRANSFERÊNCIAS	43

2.9	COBERTURAS DE RISCO	44
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	46
3.1	A RETENÇÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS	49
3.2	A RETENÇÃO DE PESSOAS E OS BENEFÍCIOS	55
3.3	A RETENÇÃO DE PESSOAS E A QUESTÃO GERACIONAL	64
<b>3.3.1</b>	<b>Baby Boomers</b>	66
<b>3.3.2</b>	<b>Geração X</b>	67
<b>3.3.3</b>	<b>Geração Y</b>	68
3.4	A RETENÇÃO DE PESSOAS E O GÊNERO	70
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	76
4.1	ABORDAGEM	76
4.2	TIPO DE PESQUISA	76
4.3	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	76
4.4	UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DE SUJEITOS	77
4.5	COLETA DE EVIDÊNCIAS	78
4.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS	78
4.7	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	79
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E SUA ANÁLISE</b>	80
5.1	OS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	83
<b>5.1.1</b>	<b>Pontos que Atraíram o Entrevistado no Processo Seletivo</b>	85
<b>5.1.2</b>	<b>Pontos Positivos e Negativos na Estrutura de Remuneração</b>	85
<b>5.1.3</b>	<b>Atratividade dos Benefícios e a sua Ordem de Importância</b>	87
<b>5.1.4</b>	<b>Existência da Previdência em Eventual Convite para Trabalhar em outra Empresa</b>	90
<b>5.1.5</b>	<b>A Questão do <i>Vesting</i></b>	93
<b>5.1.6</b>	<b>Visão sobre o Plano de Previdência Complementar</b>	94
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	106
6.1	CONCLUSÕES	106
6.2	RECOMENDAÇÕES	109
	<b>REFERÊNCIAS</b>	111
	<b>APÊNDICE</b>	120

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL**

O atual ambiente global, marcado por constantes mudanças na economia e na demografia mundial, exige das empresas que competem para evoluir, sobreviver e garantir a perenidade, preparação para gerenciar e integrar um conjunto de políticas e práticas que possam atender aos seus interesses e expectativas, assim como às necessidades das pessoas que nelas atuam.

Este cenário, onde se intensifica a economia baseada no conhecimento e o capital humano ganha importância, torna-se um fator de grande relevância para a sustentabilidade das companhias, a forma com que gerenciam as pessoas e, em especial, suas práticas de atração e retenção de talentos.

Quando o mundo contemporâneo destaca a importância da sociedade do conhecimento, da economia do conhecimento e do trabalhador do conhecimento, ressaltando que aí reside a riqueza das organizações (SVEIBY, 1998), não se pode ignorar que o elemento humano assume posição primordial nas preocupações empresariais (MAYO, 2001).

No esforço de mensurar, avaliar e permanentemente monitorar o capital humano na organização moderna, para que ela possa sobreviver na arena competitiva, há grande preocupação em estabelecer indicadores que garantam que a empresa retenha as pessoas que lhe sejam mais imprescindíveis (EDVINSSON; MALONE, 1997; FITZ-ENZ, 2000; FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 1998; PHILIPPS, 1999; STEWART, 2001).

Nessa procura de soluções para alinhar pessoas talentosas aos objetivos organizacionais (GUBMAN, 1998), a cúpula das organizações defronta-se com uma verdadeira 'guerra pelo talento' (MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD,

2001), onde as estratégias defensivas de retenção e as ofensivas de atração são igualmente importantes (DAVENPORT, 1999).

Um dos caminhos adotados é, tendo como quadro de referência as práticas de remuneração total (LAWLER, 1992), desenhar benefícios que funcionem como mecanismos eficazes de atração e retenção desses talentos (KOCHAN, 1997).

Delboni (2003, p. 60) afirma que as empresas vêm se preocupando cada vez mais com programas de benefício que consigam manter o empregado talentoso na organização.

No Brasil, nas últimas décadas, um dos aspectos que apresentou uma importante evolução - e passou a ser entendido como um fator relevante por muitos trabalhadores - refere-se às políticas de benefícios oferecidos pelas companhias que, em geral, buscam suprir algumas necessidades básicas como alimentação e transporte; e proteção para os funcionários e suas famílias no tocante a aspectos essenciais como saúde e aposentadoria.

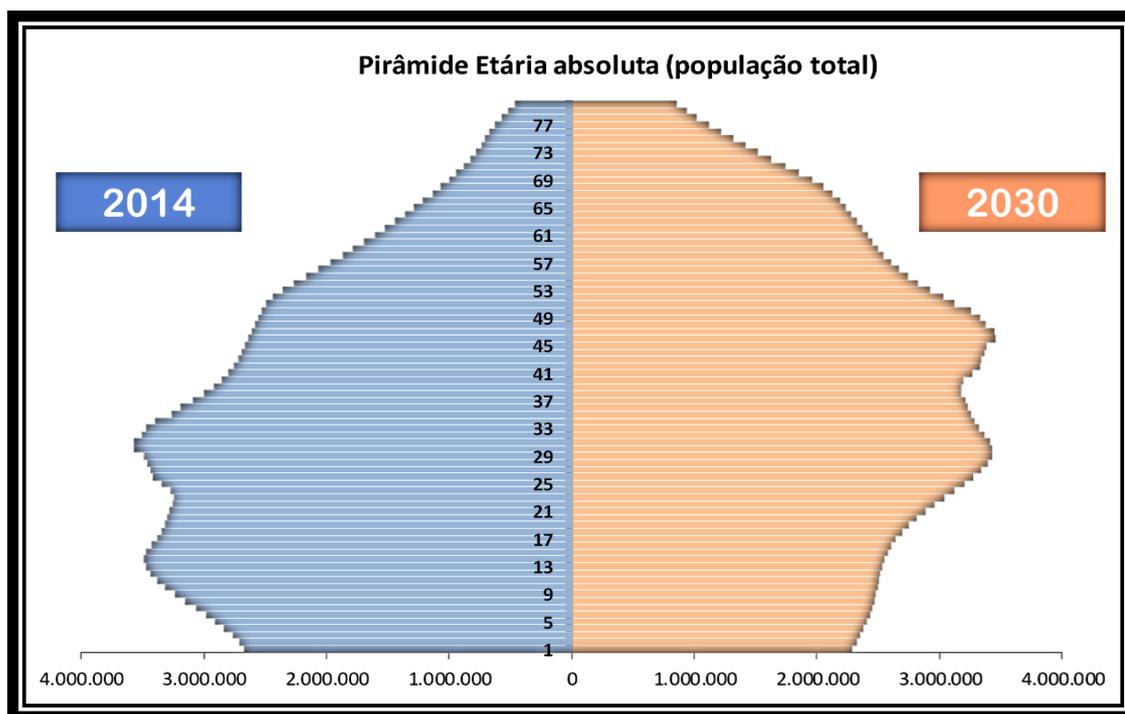
Em nosso país, o benefício de seguros de saúde ganhou relevância e passou a ser difundido na maioria das empresas, à medida que a situação do sistema público de saúde se degradou e se tornou insuficiente para atender as necessidades básicas de saúde da maioria dos cidadãos.

Neste mesmo sentido, os planos de previdência complementar vêm ganhando força, visibilidade e interesse por parte dos trabalhadores ao tempo em que o sistema de previdência social, custeado pelas empresas e empregados, e administrado pelo Estado, se mostra incapaz de ser gerenciado de forma superavitária, não só pela sua ineficiência e pelo seu gigantismo, como também pelas regras historicamente estabelecidas e não sustentáveis no atual cenário demográfico brasileiro.

Dados do Ministério da Previdência Social mostram que, em 2013, o déficit do regime geral de previdência social (RGPS) foi superior a R\$ 50 bilhões, que representou um aumento de 14,8% em relação a 2012.

Em relação à questão demográfica, o ponto crítico reside no significativo aumento da longevidade dos brasileiros nas últimas décadas. Dados do Censo do IBGE mostram que a expectativa de vida ao nascer do brasileiro, que era de 62,5 anos na década de 80, saltou para 73,8 em 2010. Desta forma, quando o assunto é pagamento de aposentadorias, esta evolução pode se tornar um problema de difícil solução.

Figura 1 – Pirâmide etária brasileira 2014 X 2030.



Além da longevidade, outro ponto que merece destaque quando se fala do sistema público de previdência é a questão do bônus demográfico. Em um sistema previdenciário como o brasileiro, onde os trabalhadores da ativa sustentam a aposentadoria dos inativos, o bônus demográfico, caracterizado pelo momento em que há um grande contingente da população em idade produtiva e um menor

número de idosos e crianças, favorece o gerenciamento do sistema e atenua os problemas derivados do aumento da longevidade.

O problema, neste caso, é que este momento não dura para sempre e dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2010) indicam que o bônus demográfico existirá até 2030. Depois disso, a taxa de dependência de idosos volta a subir, o que poderá agravar ainda mais o problema da previdência social.

Quando se fala de executivos de grandes empresas, a questão da aposentadoria se torna ainda mais delicada. Além dos problemas do sistema de previdência social apontados acima, os trabalhadores que recebem salários mais elevados estão limitados ao teto do benefício do INSS, que, em 2014, era de R\$ 4.390,24.

Desta forma, qualquer trabalhador que dependa apenas do sistema público de aposentadoria e cujos rendimentos superem este teto, terá uma redução de sua renda no momento de sua aposentadoria. Esta redução é tão mais relevante quanto maior for o nível salarial do trabalhador.

Fato é que os mecanismos privados de previdência, do modo como concebidos e implantados nos dias atuais, são relativamente novos no Brasil, existindo há pouco mais de 20 anos e ainda com um inexpressivo número de beneficiados quando comparado aos beneficiados pelo regime da previdência pública (DELBONI, 2003, p. 19)

Corroborando o que foi exposto, dados apurados no final de 2014 pela Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (Fenaprevi) revelam um crescimento de 11,45% no setor de previdência complementar no Brasil entre outubro de 2014 e outubro de 2013.

No que tange aos planos empresariais, também se percebe um aumento do interesse das companhias em relação a esse tema e um crescimento dos valores

aportados nos planos. Até outubro de 2014, apurou-se um total de R\$ 721,7 milhões em novas contribuições, valor 10,09% superior aos R\$ 655,5 milhões do mesmo mês em 2013 (FENAPREVI, 2014).

Além disso, estudo conduzido pela Icatu Seguros com mais de 420 profissionais, e publicado em 2014 pelo jornal O Estado de São Paulo, indica que este crescimento deve continuar e aponta que previdência complementar e seguro de vida estão entre os cinco benefícios mais valorizados e desejados por funcionários de empresas (BRASILPREV, 2014).

O referido estudo foi dividido em três fases, sendo (i) fase de valoração dos benefícios ofertados pelas empresas, (ii) fase do diagnóstico da vida financeira do funcionário e (iii) retorno sobre esta análise.

Após tomar conhecimento desta análise, o estudo mostrou que a ordem de importância dos benefícios se alterava e a previdência complementar se destacava no ranking de preferência dos funcionários em relação à oferta de benefícios, o que induz à suposição que a existência de um plano de previdência complementar corporativo pode favorecer os processos de atração e retenção de talentos e reduzir a saída voluntária pessoas.

No entanto, pesquisa recente da seccional fluminense da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH/RJ, 2014) discute o que pesa na decisão dos profissionais para continuar na empresa e, no mercado geral, o único benefício que aparece é o financiamento educacional, mesmo assim em sétimo lugar, com 9% de respostas.

A pesquisa desdobra as respostas pelas coortes geracionais e – mesmo assim – os demais benefícios não aparecem mencionados, nem mesmo a previdência complementar. Isso deixa em aberto à indagação se a previdência

complementar é realmente vista como relevante pelos trabalhadores ou se a cúpula das organizações toma suas decisões de adoção desse tipo de benefício em função da reputação e da capacidade mercadológica das organizações que comercializam os planos.

## 1.2. QUESTÃO PROBLEMA

Neste cenário, pretende-se investigar se os planos de previdência complementar empresariais efetivamente se configuram como um importante benefício oferecido pelas organizações para seus funcionários, contribuindo na retenção de seus profissionais.

Daí a indagação:

***Como a existência de um plano de previdência complementar corporativo pode reduzir a saída voluntária dos executivos?***

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Principal

Descrever como a existência de um plano de previdência complementar corporativo pode reduzir a saída voluntária dos executivos.

### 1.3.2. Objetivos Intermediários

- Explicar o funcionamento de um plano de previdência complementar aberta corporativo patrocinado.
- Identificar os fatores que afetam a decisão dos executivos em participar de um plano de previdência complementar corporativo oferecido pela empresa.

## 1.4 SUPOSIÇÃO INICIAL

Acredita-se que a existência de um plano de previdência complementar corporativo pode reduzir a saída voluntária de executivos em uma empresa, na medida em que o plano de previdência complementar é um benefício valorizado pelos executivos e que os recursos aportados pela companhia no plano, acumulados com o objetivo de compor uma reserva financeira de aposentadoria para o trabalhador, podem ser perdidos em razão da saída do executivo da empresa.

## 1.5 RELEVÂNCIA

### 1.5.1. Acadêmica

O mercado de previdência aberta no Brasil é bastante jovem, tendo se desenvolvido ao longo das décadas de 80 e 90. Apesar dos poucos anos de existência deste mercado, dados da Fenaprevi, mostram que o crescimento dos últimos anos tem sido muito vigoroso, sempre na casa dos dois dígitos.

Nas pesquisas sobre o tema foi encontrada pouca produção acadêmica relacionada à previdência complementar aberta e não foi identificada literatura que aborde especificamente a relação entre os planos corporativos abertos de previdência complementar e a variação do nível de retenção de executivos nas empresas. A pesquisa de Delboni (2003) aborda o tema de forma semelhante à que está sendo proposta nesta pesquisa, entretanto com foco no setor farmacêutico e sem ênfase na fatia de executivos das empresas.

### 1.5.2 Organizacional

Níveis elevados de saída voluntária de pessoas representam uma elevação de custos e perdas potenciais de receitas e de negócios em uma empresa. Profissionais qualificados são elementos estratégicos para as empresas crescerem e

permanecerem competitivas no mercado. Avaliar a importância da implantação de um plano de previdência complementar corporativo, patrocinado pela empresa, como benefício e instrumento para atrair e reter estes profissionais é uma fator relevante para as áreas de Gestão de Pessoas.

Dados da Fenaprevi demonstram que, somente em 2012, o mercado de previdência aberta arrecadou mais de R\$ 70 bilhões, representando um crescimento superior a 30% em relação ao ano anterior.

Neste sentido, conhecer os conceitos, características e fundamentos dos planos de previdência aberta no Brasil, especialmente os empresariais, é uma forma de inserir nas organizações mais uma ferramenta para gerenciar o maior patrimônio de uma companhia – as pessoas.

### **1.5.3 Social**

É importante comentar que a longevidade já não é mais exclusividade de países desenvolvidos, como os da Europa ou o Japão. No Brasil, a população com 60 anos ou mais deve aumentar mais de quatro vezes até 2050 de acordo com o IBGE.

A expectativa de vida ao nascer no Brasil, que era de 67,7 na década de 90 subiu para 71,9 anos no Censo de 2000 e pulou para 73,4 anos no Censo de 2010, demonstrando uma tendência que é irreversível no nosso país. (IBGE, 2000, 2010).

Neste sentido, as análises da pirâmide etária do Brasil mostram que em 2010 ainda predominou a população de até 30 anos, enquanto as projeções apontam que em 2020 já se percebe um importante aumento no número de pessoas como mais de 60 anos e em 2050 já se prevê a prevalência da população de idosos.

Esta realidade impõe muitos desafios à nossa sociedade, e o primeiro deles está associado à manutenção das condições mínimas de sobrevivência na fase de

aposentadoria. Desta forma, conhecer e estudar assuntos relacionados à previdência, em especial à previdência complementar vem se mostrando um tema importante e atual na sociedade brasileira.

## 1.6. DELIMITAÇÕES

### 1.6.1. Geográfica

Os executivos pesquisados atuam em empresas localizadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

### 1.6.2 Temporal

O estudo engloba participantes de planos patrocinados, cujos contratos tenham iniciado até 2011, de forma que se tenha um período minimamente razoável para que os atributos e características dos planos de previdências sejam percebidos pelos sujeitos da pesquisa.

### 1.6.3. Teórica

O presente trabalho examina como a existência dos planos de previdência privada corporativos pode incrementar a retenção de executivos.

Será estudado o contexto do tema 'retenção de pessoas' no Brasil e sua relação com os benefícios oferecidos pelas empresas à luz dos impactos financeiros e no conhecimento organizacional.

Neste sentido, os planos serão estudados sob a ótica de benefícios oferecidos pelas empresas a seus trabalhadores, com foco na relação entre a oferta deste benefício e a redução da saída voluntária de profissionais.

A dissertação abrange o estudo de planos de previdência corporativos patrocinados, instituídos por empresas do setor privado de médio e grande porte, ou seja, não estão incluídos os planos de previdência complementar fechados, também

conhecidos como fundos de pensão, bem como os planos averbados, onde a empresa não participa com aporte de recursos.

## **2. DESCRIÇÃO DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO**

### **2.1 A PREVIDÊNCIA NO BRASIL**

No Brasil, a Previdência Social, inserida no contexto da Seguridade Social, é direito de todos os brasileiros, assegurado pela Constituição Federal. A Previdência Social é estruturada por meio de dois sistemas: um gerido pelo poder público, de natureza contributiva individual, de filiação obrigatória para aqueles que exercem funções remuneradas, seja na iniciativa privada ou no serviço público, e de ordem facultativa para aqueles que não exercem cargos efetivos em qualquer instância; e outro sistema complementar, administrado pela iniciativa privada, de filiação facultativa.

No caso brasileiro, a criação da Caixa de Aposentadorias e Pensões (CAP) do Banco do Brasil, ainda em 1904, pode ser entendida como um marco do sistema previdenciário complementar privado, enquanto a previdência oficial, para os trabalhadores do setor privado — de iniciativa do Estado —, ganha corpo em 1923, com a Lei Eloy Chaves (BELTRÃO et al., 2004, p. 16).

Neste contexto, um aspecto importante no que tange à previdência social é a diversidade dos regimes existentes. O primeiro pilar é constituído pelo sistema oficial para o setor privado - o chamado Regime Geral de Previdência Social (RGPS), administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), à qual competem as atividades relacionadas à arrecadação.

O segundo pilar é formado pelos regimes dos servidores públicos que optaram por organizar-se segundo estatuto próprio. Obedecem a normas próprias, especiais, diferentes daquelas aplicadas aos trabalhadores da iniciativa privada. Os militares também têm seu regime próprio, segundo normas igualmente diferenciadas.

Por mais relevante que seja o papel social da previdência pública no País, o RGPS se revela ineficiente no sentido de prover as necessidades de parte considerável da população em idade não laborativa, ficando essa parte da população à mercê da utilização do terceiro pilar – previdência complementar.

O Quadro 1 mostra os três pilares da previdência no Brasil.

<b>Estrutura do Sistema Previdenciário Brasileiro</b>				
<b>PILARES</b>	<b>RGPS - REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA Social</b>	<b>RPPS - REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES</b>		<b>PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR</b>
Participantes	Trabalhadores do Setor Privado e Funcionários Públicos Celetistas	Funcionários Públicos Estatutários	Militares Federais	Todas as pessoas
Características	Obrigatório; nacional; público; subsídios sociais; benefício definido.	Obrigatório; público; níveis federal, estadual e municipal; benefício definido.	Obrigatório; público; nível federal; benefício definido (última remuneração).	Optativo; privado
Administração	INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social	Administrados pelos respectivos governos	Administrado pelo Governo Federal	Administrados por Fundos de Pensão ou Sociedades Seguradoras
Regulação	MPS	MPS	MPS	MPS e MF
Regime Financeiro	Repartição Simples	Repartição Simples e Capitalização		Capitalização

Fonte: Brasil. Ministério da Previdência Social.

## 2.2 PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Sistemas públicos de previdência e assistência social têm a finalidade de oferecer proteção aos indivíduos, mas em condições que nem sempre suprem suas reais necessidades, em razão de limitações impostas pelos programas governamentais.

Nesse cenário, surgem as modalidades privadas de prevenção complementar, cujo objetivo é gerar proteção contra os impactos financeiros negativos relacionados a infortúnios como morte prematura e invalidez, bem como prevenção para não enfrentar a velhice em condição financeira desfavorável, comparativamente à usufruída durante o período laboral. São programas de adesão voluntária voltados ao atendimento das necessidades de pessoas previdentes, passíveis de serem constituídos e operacionalizados no segmento privado de previdência complementar (FENAPREVI, 2014).

A década de 70 representou um período de extrema importância para o desenvolvimento do segmento de previdência complementar brasileiro. O *'boom'* econômico experimentado no país neste período gerou condições favoráveis para empresas privadas de grande porte, e estatais como Petrobrás, Embratel e BNDES, seguissem os passos do Banco do Brasil, pioneiro neste segmento com a criação da Previ em 1904, e iniciassem a criação de seus fundos de pensão, com o propósito de oferecer aos seus funcionários um complemento de aposentadoria.

Esta fase inicial do sistema de previdência complementar brasileiro foi marcada por forte desconfiança em relação aos planos disponibilizados, fruto da ausência de regulamentação específica para este setor, bem como pela falta de um processo de fiscalização adequado.

Fato é que, somente em 1977, viriam a ser regulamentadas as questões referentes à Previdência Privada, inclusive às de entidades fechadas de previdência, que previam complementação de aposentadorias proporcionadas pelo sistema social, acrescentando, assim, valores sobre os padrões mínimos pretendidos não apenas para que se verificasse a segurança econômico-financeira do sistema mas, sobretudo, protegendo os interesses dos trabalhadores beneficiados pelo plano (DELBONI, 2003, p. 31).

Um marco regulatório do sistema de previdência complementar no Brasil foi a promulgação da Lei 6.435/77, ampliando a regulação do setor e classificando as entidades em: Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC e Entidades Abertas de Previdência Complementar – EAPC. A lei 6.435/77 teve seu contexto legal reformulado e foi revogada em parte pela Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001.

A evolução das entidades de previdência complementar apresentou dinâmicas bastante distintas quanto a sua natureza — se abertas ou fechadas. Antes mesmo da institucionalização do setor, o país já contava com a caixa de previdência dos funcionários do Banco do Brasil desde o início do século e com um Sistema Supletivo de Seguridade Social (SSSS), implantado em 1970, pelo general Ernesto Geisel, com a criação da Petros. Esse, além de ter servido de modelo para as fundações de seguridade de inúmeras empresas governamentais (Embratel, Vale do Rio Doce, Telebrás etc.), serviu ainda de modelo ao projeto convertido na Lei 6.435/77, que disciplinou a atividade de PP por mais de duas décadas (BELTRÃO et al., 2004, p. 16).

No regime fechado, os planos de previdência são destinados a um grupo restrito de pessoas, organizados sob a forma de fundação, associações ou empresas sem fins lucrativos. Para essas pessoas, o acesso à previdência complementar é facilitado através da criação dos fundos de pensão. Para os demais, resta a previdência complementar aberta, que pode ser individual; ou instituída e patrocinada por organizações, e oferecida como forma de benefício para seus empregados.

O regime aberto é composto pelas sociedades seguradoras autorizadas a operar seguros de pessoas e pelas entidades abertas de previdência complementar (EAPC), por meio dos planos abertos de previdência complementar. É estruturado por bancos e seguradoras e está disponível para pessoas físicas que tenham a

intenção de complementar sua renda futura; ou pessoas jurídicas que objetivem auxiliar aos seus colaboradores nessa complementação, os chamados planos empresariais ou corporativos.

Segundo definições da Fenaprevi (2014), a principal diferença entre os dois segmentos, fechado e aberto, reside no público alvo a quem se destinam os planos. No caso do segmento fechado, os planos são estruturados de forma a atender a participantes pertencentes a uma única empresa ou a um grupo de empresas pré-determinado. No segmento aberto, os planos destinam-se a atender as mesmas situações, podendo, adicionalmente, ser ofertados a, e contratados por, quaisquer pessoas naturais, independentemente de manutenção de vínculo com empresa, inclusive em favor de menores.

Os planos de previdência complementar, de entidades abertas ou entidades fechadas, são estruturados sob o regime financeiro de capitalização, com reservas individuais para cada participante. Além disso, os planos podem ser estruturados em duas modalidades específicas: plano de benefício definido (BD) ou plano de contribuição definida (CD).

Os planos BD são aqueles em que, no momento da adesão ao plano, as regras de cálculo do valor do benefício são conhecidas e o valor da contribuição dependerá do custo dos benefícios garantidos pelo plano, podendo esse valor ser alterado sempre que se verificar necessidade.

Neste modelo, o participante, no momento da adesão, já sabe qual será o valor do seu benefício no período da aposentadoria. Com bases atuariais e financeiras, são calculadas as contribuições necessárias para garantir esse valor. Esse tipo de plano já foi muito usado no Brasil e em outros países do mundo no final da década de 70 e década de 80, mas, devido às incertezas de juros e expectativas

de vida, a partir de meados da década de 90 deixou de ser utilizado na grande maioria dos planos novos.

Era ainda o modelo usado por grande parte dos fundos de pensão estatais, tais como Previ, Petros e Funcef. Entretanto, também a partir da metade da década de 90, parte dos planos estruturados nesse modelo passou por reestruturação e mudança gradativa de conceito de benefício definido para o modelo de contribuição definida, visando reduzir os riscos, oriundos das incertezas financeiras e atuariais, mantendo sob controle os custos dos respectivos benefícios.

Inicialmente, os planos de benefícios oferecidos por essas entidades asseguravam garantia quase total aos participantes, uma vez que as patrocinadoras se responsabilizavam sozinhas por eventuais déficits, sem contar que contribuía com a maior parcela do custeio. Já na última década, concomitante ao processo de privatizações, que transferiu para a esfera privada alguns dos principais fundos de pensão do país, observou-se um processo de mudança nos antigos planos de benefícios oferecidos pelas EFPPs, conhecido por migração de planos BD para planos CD. E a maioria dos novos fundos constituídos após o Plano Real adotaram o formato CD e alguns importantes planos de BD já alteraram seu estatuto para CD (BELTRÃO et al., 2004, p. 18).

Os planos CD também são estruturados sob o regime financeiro de capitalização, no qual o valor do benefício dependerá do valor acumulado pelo participante durante o período de contribuição ao plano. Somente na data de início da renda ou benefício, será verificado o montante do fundo e calculado o valor do benefício. Para que o participante tenha condições de estimar o valor futuro, são desenvolvidas estimativas de rentabilidade do plano. É o modelo adotado nos planos individuais e empresariais na modalidade PGBL e VGBL.

Em função do seu conceito, esse tipo de plano permite maior previsibilidade de custos nos planos empresariais e, definidas premissas financeiras e atuariais

consistentes, permite ainda estimativa dos valores a serem acumulados até a data de aposentadoria, bem como eventuais montantes de renda vitalícia ou temporária a ser paga.

Existem ainda os chamados planos mistos, que são aqueles que agregam planos sob a modalidade de benefícios definidos, quando se tratar de benefícios de risco; ou contribuição definida quando se tratar de benefícios programáveis. Esse tipo de plano é normalmente encontrado em fundos de pensão.

## 2.3 TIPOS DE PLANOS

### 2.3.1 Tradicional ou Renda Garantida

Inicialmente, e até 1997, o único produto comercializado pelo mercado era o produto conhecido como Tradicional ou Renda Garantida, ou seja, prometia uma remuneração mínima de juros, tanto na fase de acumulação quanto na fase de benefício, além de um índice de correção de preços. Este produto também era chamado de IGPM + 6, ou seja, o indexador de preços era o IGPM e os juros mínimos prometidos eram de 6 % a.a.

Sob a ótica tributária, as contribuições e aportes realizados em planos Tradicionais podem ser deduzidos da base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Física, até o limite de 12% da renda bruta anual tributável.

Em contrapartida, no momento da utilização dos recursos, seja em forma de resgate ou pagamento de renda, a base de cálculo para incidência do imposto de renda será composta pelo valor do principal e rendimentos. Por esse motivo, este tipo de plano é indicado apenas para pessoas que utilizam o modelo completo da declaração imposto de renda – IR, dado que apenas eles podem se beneficiar da dedução fiscal.

Na gênese deste produto estava um conceito preocupante para os operadores deste mercado, ou seja, o conceito de garantia para os participantes era motivo de preocupação por parte dos agentes, quer seja pelo aumento da longevidade da sociedade, quer seja pela perspectiva que, futuramente (o que parece estar se confirmando nos dias de hoje), as taxas de juros básicos da economia iriam cair de forma consistente e, portanto, a garantia de rentabilidade mínima, o que levaria, dado o estoque de planos nesta categoria, as empresas do setor a correrem maiores riscos. (BARROS, 2007, p. 28)

### **2.3.2 PGBL – Plano Gerador de Benefício Livre**

Em 1998 nascem os chamados planos PGBL - Plano Gerador de Benefício Livre. A criação desta modalidade de planos marcou uma nova fase para a previdência privada no Brasil, visto que representou uma evolução sob a ótica de produtos de previdência, tanto para as entidades, que eliminaram o risco da garantia mínima de rentabilidade; quanto para os clientes, por se tratar de um produto mais flexível e ajustável ao perfil de cada participante.

Nesta modalidade, assim como ocorre nos planos tradicionais, as contribuições e aportes realizados em planos PGBL podem ser deduzidos da base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Física, até o limite de 12% da renda bruta anual tributável. No momento do resgate, o tratamento tributário também é o mesmo dos planos tradicionais, ou seja, a base de cálculo para incidência do imposto de renda é composta pelo valor do principal e rendimentos.

Tendo em mente os riscos embutidos com a questão da garantia mínima, e o conceito, portanto, de benefício definido, o mercado articula a introdução de um novo produto, o Plano Gerador de Benefício Livre, PGBL, através da resolução CNSP no. 6/97, em 17 de novembro de 1997, ainda sob a natureza legal dos planos de previdência, agora sob o conceito de contribuição definida, ou seja, o que é conhecido é quanto os participantes estão de fato dispostos a contribuir e que, assim sendo, o

benefício futuro de renda será definido em função da reserva acumulada, esta em função do tempo, valor da contribuição e rentabilidade auferida pelos planos.

A introdução do PGBL no mercado não representa de fato algo novo, pois em essência ele procura é minimizar os riscos das seguradoras. Logicamente ele traz apelos importantes sob o ponto de vista da comercialização. Menores taxas, 100% da rentabilidade líquida dos fundos onde estão amparados os recursos vertidos para esta finalidade é voltada para os participantes. Entretanto, a natureza limitante deste plano está no fato de que a estruturação do mesmo se dá sob as mesmas bases legais dos planos conhecidos como de garantia mínima, ou seja, limita os benefícios fiscais àqueles que declaram no modelo completo quando do ajuste do imposto de renda anual. (BARROS, 2007, p. 29)

### **2.3.3 VGBL – Vida Gerador de Benefício Livre**

O plano denominado VGBL - Vida Gerador de Benefício Livre foi desenvolvido a partir de 2001 e seu fundamento é basicamente o mesmo dos planos PGBL. A grande diferença entre eles reside na questão fiscal, visto que os aportes realizados em VGBL não possuem a previsão legal de dedução base de cálculo do IR. Por outro lado, nos resgates ou no recebimento de renda, a incidência do IR ocorrerá apenas sobre os rendimentos, ficando a parte principal isenta de tributação. Por esse motivo, este produto é mais indicado às pessoas isentas de IR e as que utilizam o modelo simplificado da declaração de IR.

Aqui podemos afirmar que se amplia sobremaneira o mercado, uma vez que agora toda a sociedade passa a usufruir de benefícios fiscais, uma vez que para quem declara no modelo simplificado, o imposto de renda incidente sobre renda ou resgate somente se dá sobre a rentabilidade auferida pelo fundo e não sobre o total, conforme é verificado nos chamados PGBL (BARROS, 2007, p. 30).

Segundo a SUSEP, a principal diferença entre os planos PGBL e VGBL refere-se ao tratamento tributário dispensado a um e outro. Em ambos os casos, o imposto de renda incide apenas no momento do resgate ou recebimento da renda, entretanto, enquanto no VGBL o imposto de renda incide apenas sobre os rendimentos, no PGBL o imposto incide sobre o valor total a ser resgatado ou recebido sob a forma de renda.

## 2.4 PLANO INDIVIDUAL E PLANO CORPORATIVO

Os planos individuais são aqueles que podem ser contratados por qualquer pessoa física, independente de vínculo empregatício, onde somente o participante realiza as contribuições. A contratação é feita diretamente pelo participante, sendo ele próprio beneficiário em caso de renda por sobrevivência (aposentadoria), ou terceiros, no caso de pecúlio, pensões ou no caso de falecimento do participante antes de optar pela renda.

Os planos corporativos têm por objetivo a concessão do benefício de aposentadoria, em complemento ao benefício recebido pela previdência oficial.

Os planos de benefícios ofertados podem ser individuais, quando acessíveis a quaisquer pessoas físicas, ou coletivos, quando acessíveis a pessoas físicas vinculadas, direta ou indiretamente, a uma ou várias pessoas jurídicas contratantes. A implantação de um plano coletivo é celebrada mediante contrato, conforme as normas estabelecidas pelo órgão regulador (BELTRÃO et al., 2004, p. 18).

Em relação aos planos corporativos, sob a ótica do custeio das contribuições, estes são divididos em (i) planos instituídos: são os planos contratados por pessoa jurídica, com participação total ou parcial no custeio do plano. A empresa define as regras de aposentadoria (elegibilidade), regras de desligamento (*vesting*), prazo

para resgates e todas as demais regras do plano; (ii) planos averbados: são os planos contratados por pessoa jurídica junto à EAPC, porém o custeio do plano é de responsabilidade exclusiva dos participantes.

Desta forma, no caso dos planos corporativos de entidades abertas, a empresa pode exercer o papel de averbadora, onde fica responsável por negociar e viabilizar um plano em condições mais favoráveis para seus funcionários, mas sem efetuar contribuições ao plano; ou o papel de instituidora, onde a empresa, além de propor a contratação de um plano coletivo, participa total ou parcialmente do seu custeio. Os planos instituídos são os que, na prática, se configuram como um benefício aos funcionários, visto que somente nestes planos há efetivo aporte de recursos da empresa nos planos.

Em relação aos recursos depositados pelo participante no plano, caso haja a perda do vínculo empregatício, estes poderão ser resgatados. Por outro lado, a maioria das empresas que contratam planos corporativos patrocinados estipulam regras que penalizam o participante caso haja a perda do vínculo e os recursos tenham que ser precocemente resgatados, as chamadas cláusulas de *vesting*.

## 2.5 VESTING

Segundo definição da SUSEP, o termo *vesting* refere-se ao conjunto de cláusulas que regulamentam a o acesso, pelo participante, aos recursos aportados pela empresa instituidora no plano.

Considera-se “*vesting*” o conjunto de cláusulas constantes do contrato entre a sociedade seguradora e o estipulante-instituidor, a que o segurado, tendo exposto e prévio conhecimento, está obrigado a cumprir para que lhe possam ser oferecidos e postos a sua disposição os recursos das provisões decorrentes dos prêmios pagos pelo estipulante-instituidor, líquidos de carregamento, quando for

o caso (Art. 5º, CIRCULAR SUSEP nº 339, de 31 de janeiro de 2007).

A rigor, trata-se do conjunto de condições que envolvem idade mínima, anos de vínculo empregatício ou de vínculo ao plano que regulamentarão o acesso, pelo funcionário, aos recursos depositados no plano de previdência pelo empregador ou empresa patrocinadora, no caso de o funcionário perder o vínculo empregatício com a empresa, antes de tornar-se elegível a qualquer um dos benefícios ofertados pelo plano de previdência.

Na prática, as cláusulas de *vesting* são uma importante ferramenta de gerenciamento de recursos humanos, na medida em que possibilitam definir regras de acesso aos recursos dos planos de previdência complementar corporativos de acordo com a estratégia da empresa em relação à atração e retenção de talentos.

Essas regras são estipuladas de acordo com a necessidade da empresa instituidora e o critério mais comumente utilizado nos contratos deste tipo, para acesso aos recursos depositados pelo empregador, é o tempo de vínculo empregatício.

No momento da definição das cláusulas de *vesting* é importante que seja levado em consideração o tempo médio que o empregador deseja que seus colaboradores permaneçam na empresa e o setor em que a empresa atua, para que as regras estipuladas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos de gestão de pessoas da companhia e sejam competitivas em relação ao seu mercado de atuação.

Outra característica importante dos produtos oferecidos nas entidades abertas é a possibilidade de se estruturarem produtos que se adequem ao perfil de cada participante, cujas características são destacadas a seguir.

## 2.6 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS

Atualmente, a previdência complementar vem se mostrando um eficiente instrumento de planejamento financeiro, sobretudo sob a ótica tributária.

Na contratação de planos de previdência, um dos aspectos mais relevantes que devem ser observados pelo participante é a opção pelo regime de tributação mais adequado aos seus objetivos.

Até 31 de dezembro de 2004, a única opção disponível era a Tabela Progressiva para o cálculo mensal do Imposto de Renda de Pessoa Física, divulgada anualmente pela Receita Federal. Nesta modalidade de tributação, os valores dos resgates e benefícios mensais estavam sujeitos à tributação na fonte com base na Tabela Progressiva do imposto de renda em vigor.

Em 1º de janeiro de 2005, entrou em vigor a Lei 11.053/2004, que passou a disponibilizar duas alternativas de tributação nos planos de previdência – a tabela Progressiva Compensável e a Regressiva Definitiva.

A despeito da dificuldade de entendimento inicial da medida e da incapacidade do setor comunicar de forma efetiva e clara o objeto da nova Lei, é de se observar que a mesma foi muito importante para o setor, pois ampliou de forma substancial a oferta de soluções para os participantes. (BARROS, 2007, p. 44)

### 2.6.1 Tributação Progressiva Compensável

Com a entrada em vigor da nova lei, a forma de tributação dos benefícios mensais e resgates passaram a ser diferentes. Os valores dos benefícios mensais continuam sujeitos à tributação na fonte com base na tabela progressiva do imposto de renda em vigor, enquanto os resgates do plano passaram a ter retenção de 15% de imposto na fonte e compensação na declaração anual do imposto de renda, com base na mesma tabela progressiva.

A citada compensação significa que estes valores deverão ser incluídos na declaração de ajuste anual de imposto de renda, juntamente com os demais rendimentos tributáveis recebidos pelo participante no ano civil que ocorreu o crédito dos valores do plano, podendo gerar a devolução do imposto retido na fonte ou o pagamento do complemento de IR até o limite de 27,5%, atual teto definido pela Receita Federal do Brasil.

Tabela 1: Tabela Progressiva para o cálculo mensal do Imposto sobre a renda da pessoa física a partir do exercício de 2015, ano-calendário de 2014.

Base de cálculo mensal em R\$	Alíquota %	Parcela a deduzir do imposto em R\$
<b>Até 1.787,77</b>	-	-
<b>De 1.787,78 até 2.679,29</b>	7,5	134,08
<b>De 2.679,30 até 3.572,43</b>	15	335,03
<b>De 3.572,44 até 4.463,81</b>	22,5	602,96
<b>Acima de 4.463,81</b>	27,5	826,15

Fonte: Receita Federal do Brasil

## 2.6.2 Tributação Regressiva Definitiva

Já na tabela Regressiva Definitiva, a tributação tem natureza exclusiva na fonte, sem qualquer ajuste posterior.

De acordo com o estabelecido no artigo 1º da citada lei, os participantes que ingressarem em planos de previdência a partir do primeiro dia de 2005 poderão optar pela tabela regressiva definitiva de imposto de renda, na qual a alíquota do imposto varia de acordo com o tempo de permanência da contribuição ou aporte no plano.

A seguir, tabela regressiva definitiva de imposto de renda.

Tabela 2 – Tabela Regressiva de Imposto de Renda

<b>Tempo de permanência da contribuição/aporte</b>	<b>Alíquota de IR na Fonte</b>
<b>Inferior a 2 anos</b>	35%
<b>Superior a 2 anos e inferior ou igual a 4 anos</b>	30%
<b>Superior a 4 anos e inferior ou igual a 6 anos</b>	25%
<b>Superior a 6 anos e inferior ou igual a 8 anos</b>	20%
<b>Superior a 8 anos e inferior ou igual a 10 anos</b>	15%
<b>Superior a 10 anos</b>	10%

Os participantes que já possuíam planos de previdência complementar antes da entrada em vigor da nova lei tiveram inicialmente até 1º de julho de 2005 para manifestar formalmente à entidade de previdência complementar a sua opção pelo novo regime de tributação. Na época, este prazo foi prorrogado e se estendeu até o último dia de dezembro de 2005.

Para os participantes que optaram pela mudança do regime tributário, os prazos de acumulação foram contados a partir de 1º de janeiro de 2005, no caso de aportes de recursos realizados até 31 de dezembro de 2004; e da data do aporte, no caso de aportes de recursos realizados a partir de 1º de janeiro de 2005.

Nesta modalidade de tributação, cada aporte realizado no plano terá sua contagem própria de prazo e no momento em que o recurso for utilizado pelo participante, a tributação será calculada com base nos critérios abaixo.

No caso de resgate parcial ou total, os valores resgatados serão tributados em função do tempo de acumulação de cada contribuição efetuada ao plano e incidirá sobre o valor recebido. Neste caso, há a priorização do sistema conhecido como PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair).

No caso de reservas convertidas em renda, os valores pagos na forma de benefício estruturado em regime atuarial serão tributados em função do prazo médio ponderado das contribuições do plano, que consiste na média ponderada do período e valores de contribuição.

Importante ressaltar que os benefícios que não sejam estruturados em regime atuarial (rendas financeiras) serão tributados da mesma forma que os resgates, ou seja, sistema PEPS.

Desta forma, para se definir a modalidade mais adequada de tributação para o plano de previdência é fundamental analisar a questão tributária individual de cada participante, o prazo previsto para a acumulação dos recursos, o valor projetado e a forma de utilização da reserva matemática.

Há de se destacar que a criação desta nova modalidade de tributação teve por objetivo alongar o perfil da poupança previdenciária da sociedade, oferecendo níveis de tributação mais baixos para os recursos que permanecerem mais tempo aplicados nos planos de previdência.

### **2.6.3 Isenções**

O decreto nº 3.000, de 1999 traz as previsões legais de isenção de Imposto de Renda para as mais diversas situações da pessoa física.

Uma previsão de isenção de imposto de renda em planos de previdência refere-se às contribuições de previdência privada no período compreendido entre janeiro de 1989 e dezembro 1995. Em razão da impossibilidade de dedução na declaração de ajuste do imposto de renda das contribuições efetuadas aos planos de previdência privada neste período, os resgates dos valores aportados no plano no citado período são isentos de IR quando resgatados do plano.

Além da situação acima descrita, também estão isentos do pagamento de imposto de renda os valores acumulados em planos de previdência privada, convertidos em benefício, recebidos por portadores das doenças crônicas previstas em lei.

#### **2.6.4 Incentivos Fiscais**

Como mencionado anteriormente, a previdência privada é um importante instrumento de planejamento tributário. Neste sentido, a possibilidade de utilizar as contribuições para planos de previdência como uma forma de incentivo fiscal, torna-se um dos aspectos mais relevantes que devem ser considerados no momento da contratação de um plano. O citado incentivo fiscal poderá ser utilizado tanto pelas pessoas físicas quanto pelas empresas patrocinadoras de planos instituídos que se enquadrem nas exigências legais.

A possibilidade de utilização dos planos de previdência como forma de incentivo fiscal foi criada a partir da promulgação da Lei 9.250/95, que previu que as contribuições para entidades de previdência privada domiciliadas no país pudessem ser utilizados como dedução no momento na determinação da base de cálculo sujeita à incidência do imposto de renda.

As contribuições mencionadas acima contemplam exclusivamente as que o ônus tenha sido das pessoas físicas, para planos individuais e empresariais, de entidades abertas e fechadas, nas modalidades benefício definido (BD), planos PGBL e planos da chamada Previdência Aberta Tradicional. E para que esta dedução seja utilizada pelas pessoas físicas é necessário que algumas condições sejam observadas.

Primeiramente, importante destacar que o incentivo fiscal obtido pelas contribuições para previdência privada está limitado a 12% do total dos rendimentos

brutos recebidos no respectivo ano calendário e só será percebido pelos contribuintes que utilizam o modelo completo da declaração de imposto de renda. Além disso, esta modalidade de dedução está condicionada ao recolhimento das contribuições ao regime geral de previdência social (INSS) ou para regimes próprios de previdência.

Outra possibilidade importante de se destacar é a dedução das contribuições aos planos de previdência complementar de dependentes para efeitos fiscais. Esta situação condiciona o incentivo fiscal ao recolhimento das contribuições ao INSS em nome do dependente, caso este já tenha completado 16 anos de idade.

No Brasil, trata-se do sistema de diferimento fiscal (postergação do pagamento do imposto de renda), de acordo com o qual o valor das contribuições de pessoas físicas para o custeio desses planos pode, para efeitos fiscais e observados os demais aspectos legais pertinentes, ser deduzido, no presente. Esse valor somente será tributado – incluindo os rendimentos auferidos – quando de seu retorno aos participantes (por resgates) ou sua destinação aos assistidos (no pagamento dos benefícios), às alíquotas (progressivas ou regressivas) de um dos regimes do imposto de renda aplicáveis a esses planos, na forma da lei (FENAPREVI).

Importante frisar que o incentivo fiscal acima descrito, na prática configura-se em uma espécie de diferimento fiscal, visto que os valores aportados nos planos passíveis de dedução fiscal no presente serão tributados no momento em que os recursos forem utilizados pelos participantes. Neste contexto, a adequada opção pelas tabelas de tributação de IR disponíveis na previdência (progressiva compensável ou regressiva definitiva) é que irá configurar o verdadeiro ganho tributário no longo prazo.

Assim como as pessoas físicas, as empresa instituidoras de planos de previdência privada também podem se beneficiar de incentivos fiscais sobre as contribuições efetuados aos planos de previdência privada para os funcionários.

Conforme lei 9.532/97, as contribuições da empresa, limitadas a 20% do total da folha de pagamento dos participantes vinculados ao plano, poderão ser consideradas como despesas operacionais na determinação do lucro real, que é a base de cálculo para o IR e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido – CSLL. Este benefício está condicionado ao fato do plano de previdência privada ser disponibilizado para todos os empregados e dirigentes da empresa.

Outro aspecto que merece destaque é que as contribuições da empresa para planos de previdência privada dos funcionários não se incorporam ao salário para fins trabalhistas e do INSS e não são considerados rendimentos do funcionário para fins de incidência do imposto de renda, observadas disposições específicas da legislação.

Desta forma, além dos benefícios sob o aspecto da gestão de pessoas, a adequada utilização dos incentivos fiscais para empresa pode representar uma relevante economia dos impostos que incidem sobre o lucro, notadamente o Imposto de Renda, cuja alíquota é de 25%; e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) que é de 9% (no caso de instituições financeiras esse imposto é de 15%).

## 2.7 TAXA DE CARREGAMENTO E TAXA DE ADMINISTRAÇÃO

As taxas de carregamento do plano e de administração financeira dos fundos de investimento se configuram nos principais custos envolvidos em um plano de previdência privada.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que regula o setor de fundos de investimento, define as principais regras relativas às taxas de administração financeira dos fundos previdenciários, enquanto a cobrança de taxa de carregamento sobre os aportes destinados a constituição de reserva de aposentadoria nos planos de previdência complementar aberta é regulada pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP).

A taxa de administração financeira de um plano de previdência é o percentual pago ao administrador do fundo pelo serviço da administração e gestão dos recursos. A taxa de administração deve estar expressa no regulamento do fundo e é aplicada sobre patrimônio líquido do fundo em que os recursos do plano estão alocados. A cobrança da taxa é feita *pro-rata*, ou seja, diariamente, pelo período em que o recurso ficou aplicado no fundo.

A taxa de carregamento de um plano de previdência privada representa a importância destinada a atender às despesas administrativas e de comercialização do plano. O CNSP limita a cobrança de taxa de carregamento pelas entidades de previdência privada, a 10% da contribuição efetuada para a cobertura estruturada na modalidade de contribuição variável; e 30% para a de benefício definido.

Com relação à forma de cobrança desta taxa, fica a critério da entidade se ela será cobrada no momento do aporte dos recursos no plano ou no momento do resgate. Importante ressaltar que, conforme previsto na citada resolução, o valor e a forma de cobrança da taxa de carregamento são informações obrigatórias do regulamento do plano.

Desta maneira, é importante ressaltar que os valores cobrados a título de carregamento e as taxas de administração cobradas pelos fundos variam de forma significativa entre as instituições do mercado. A análise detalhada das condições

oferecidas pela instituição e a comparação com outras entidades é um passo muito importante para a decisão mais acertada no momento de contratar um plano de previdência privada.

## 2.8 RESGATES, PORTABILIDADE E TRANSFERÊNCIAS

Tendo em vista que, em regra, os planos de previdência são estruturados com o objetivo de longo prazo, a previsão da portabilidade é uma ferramenta fundamental para uma adequada administração do plano ao longo dos anos.

O instituto da portabilidade consiste na possibilidade de o participante transferir sua reserva matemática entre planos de previdência privada sem que esta transferência caracterize um resgate. Esta portabilidade pode acontecer dentro de uma mesma entidade ou entre entidades distintas, sempre entre planos do mesmo titular.

Para que seja caracterizada a portabilidade, os recursos devem transitar diretamente entre as entidades de previdência complementar. De forma alguma os recursos objeto de portabilidade poderão transitar na conta corrente do participante. Além disto, é importante destacar que é vedada a portabilidade de recursos entre participantes. A portabilidade só pode ocorrer entre planos de mesma titularidade.

No que tange às portabilidades e transferências de recursos de Entidades Fechadas de previdência complementar para Entidades Abertas, algumas regras próprias devem ser observadas.

Excetuando-se as condições específicas para os casos de transferências de EFPC para EAPC, fruto da retirada de patrocínio ou extinção da EFPC, que não implicam restrições para utilização dos recursos, a portabilidade de EFPC para EAPC prevê restrições na utilização das reservas transferidas, onde se destaca a

obrigatoriedade da contratação de renda mensal vitalícia ou por prazo determinado, cujo prazo mínimo não poderá ser inferior ao período em que a respectiva reserva foi constituída, limitado ao mínimo de 15 anos, ou seja, recursos portados de EFPC para EAPC não podem ser resgatados.

Assim como ocorre com a regulamentação de portabilidades, a maior parte das regras que devem observadas para resgates nos planos de previdência privada estão contidas nas resoluções do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e nas Circulares da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). As principais regras que merecem destaque neste sentido são: o intervalo de 60 dias entre resgates; e o prazo e forma de pagamento que o regulamento prevê para o resgate.

Neste tema, o ponto mais interessante de se destacar refere-se aos aportes realizados pelas empresas em planos de previdência corporativos patrocinados. Estes aportes terão carência para resgate de um ano civil completo, contada a partir do 1º dia útil do mês de janeiro subsequente ao mês do aporte. Esta regra pode representar uma carência total de até 24 meses e objetiva evitar que planos de previdência se tornem um caminho alternativo para o pagamento de salários.

## 2.9 COBERTURAS DE RISCO

Em geral as coberturas de risco disponíveis no mercado, buscam ampliar a proteção dos participantes e de seus familiares contra eventuais imprevistos. Os benefícios mais comuns são:

Pensão por prazo certo - é o pagamento de renda mensal por prazo determinado ao(s) beneficiário(s) escolhido pelo participante, caso o participante venha a falecer durante o período de cobertura.

- (a) Pensão aos menores - é o pagamento de uma renda temporária para os filhos ou dependentes econômicos menores, escolhidos como beneficiários, em decorrência da morte do participante durante o período de cobertura.
- (b) Pensão ao cônjuge ou companheiro (a) - é o pagamento de renda vitalícia ao cônjuge ou companheiro, devido em decorrência do falecimento do participante durante o período de cobertura.
- (c) Pecúlio - é o pagamento de uma indenização de valor único ao(s) beneficiário(s) indicado(s) pelo participante, devido caso o participante venha a faltar durante o período de cobertura.

Segundo descrição da Fenaprevi (2014), o objetivo destes tipos de cobertura é prover proteção financeira aos dependentes econômicos, na qualidade de beneficiários, na ocasião de infortúnios que, em geral, causam sérios impactos financeiros para as famílias.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

As circunstâncias que impactaram o mundo corporativo nas últimas décadas, sobretudo derivadas da globalização, trouxeram alterações relevantes na maneira gerenciar pessoas nas organizações, sobretudo por conta da necessidade de maior qualificação dos funcionários das empresas que concorrem em nível global, bem como pela internacionalização da mão de obra.

De acordo com estudo realizado por Albuquerque e Fischer (2000), dentre os principais desafios estratégicos da gestão de pessoas, o destaque está na atração e retenção de talentos, sendo este o grande objetivo do modelo de gestão de pessoas das empresas competitivas nos próximos anos.

Bryant e Allen (2013, p. 171) afirmam que “reter talentos é importante para os gestores em todo o tipo de organização”.

Segundo Oliveira, Ckagnazaroff e Silveira (2011), a maneira como as organizações gerenciam as pessoas vem passando por transformações em todo o mundo desde meados da década de 80, fruto da necessidade de flexibilização e rapidez nas respostas, impostas pelo cenário globalizado e competitivo, ampliando, a dependência das organizações em relação aos seus funcionários.

Fontes tradicionais de competitividade das empresas, tais como facilidades de acesso a recursos financeiros, máquinas e equipamentos, tecnologias de produtos e processos, continuam tendo importância, porém, questiona-se atualmente se seu peso relativo poderia ter decrescido, enquanto avultam outros elementos, como cultura organizacional e competências de seus recursos humanos (DELBONI, 2003).

Dunzer, Melo e Melo (2008) destacam que as pesquisas que indicam a gestão de talentos como a maior preocupação gerencial desta década, sugerindo uma tendência de aumento da competição por talentos. Ainda segundos os autores,

este processo vem sendo definido como uma 'guerra por talentos' (GUTHRIDGE; KOMM; LAWSON, 2008).

Loureiro, Costa e Freitas (2012, p. 131) afirmam:

“No mundo contemporâneo, temos assistido à fragilização da noção de permanência; a mudança constante é tida como regra. No âmbito do trabalho, conceitos como profissão e carreira, associados a construções de longo prazo, vão dando lugar à fragilização dos laços organizacionais, à aceleração do tempo, à necessidade de atualização constante e às relações utilitárias (BALASSIANO; COSTA, 2006; DUTRA, 2010). Ao mesmo tempo, exigências de competitividade e de transformações tecnológicas impõem sobre as organizações a necessidade de recursos humanos altamente qualificados, capazes de dar respostas efetivas aos desafios produtivos em um cenário de incerteza, construindo trajetórias de carreira em um contexto em que os determinantes do sucesso ou do fracasso não são possíveis de antecipar (SENNETT, 2006).”

Conforme descrito por Strapasson, Concolato e Ferreira (2007), a globalização da economia e a evolução da tecnologia são os principais fatores de transformação da economia moderna. Estas transformações trazem consigo consequências negativas como o aumento do desemprego e o *turnover* acelerado, o que se reflete diretamente na importância crescente da gestão do capital intelectual nas organizações modernas.

Assim, esses autores (2007, p.3) afirmam que sobreviver neste cenário, crescer e perpetuar-se neste século XXI com intensas demissões e, conseqüentemente, com este *turnover* acelerado, implica em agregar novas estratégias de gestão de empresas em transformação.

Retomando os entendimentos de Oliveira et al. (2011), pode-se afirmar que serão exigidos das empresas processos mais flexíveis e maior velocidade de resposta às necessidades internas e externas da organização para que estas

sobrevivam ao contexto de maiores competitividade, instabilidade e complexidade organizacional e das relações comerciais (ULRICH, 2001; DUTRA, 2004).

Esses autores (2011, p. 3) apontam que “essas transformações impactam a maneira de gerir as pessoas nas organizações, visto que a gestão de recursos humanos passa a ser percebida inteiramente associada à valorização dos indivíduos enquanto ativos intangíveis da organização”.

Sobre este tema, Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010, p. 74) afirmam:

O problema da retenção de trabalhadores tem tido destaque nos estudos organizacionais e de recursos humanos (SHAW et al., 2005). Nos tempos atuais, as empresas competem de forma agressiva entre si por pessoas talentosas, muitas vezes buscando profissionais atraentes no mercado pelo recrutamento hostil do capital intelectual de seus próprios competidores (CAPPELLI, 1999).

Dunzer et al. (2008) apontam que a área de recursos humanos é protagonista no enfrentamento dos desafios que são impostos às organizações pelas mudanças no cenário de competição global, visto que o conhecimento é elevado ao posto de ativo estratégico e, neste cenário, a ideia de que a gestão de talentos deve ser colocada no “coração da estratégia” (GUTHRIDGE et al., 2008).

Ainda segundos estes autores, para que as estratégias relacionadas à atração e retenção de talentos possam ter sua execução garantida dentro das organizações, são necessários profissionais de RH que sejam capazes de traduzir as estratégias organizacionais em estratégias detalhadas de gestão de talentos, e o comprometimento da alta administração.

Nesta linha, Strapasson et al. (2007) ressaltam a importância essencial das políticas de gerenciamento efetivo da rotatividade nas companhias, sendo estas, importantes fontes de subsídios para a formulação e reformulação das políticas e da função das áreas de recursos humanos das organizações.

A rotatividade de pessoal pode trazer impactos negativos de várias naturezas. Mobley (1992) define como negativas as consequências nas quais a organização perde conhecimento, qualidade e dinheiro. Segundo o autor, estas consequências são: o custo; queda do nível de desempenho; queda nos padrões sociais e de comunicação; queda no moral; estratégias indiferenciadas de controle; e custos de oportunidades estratégicas (STRAPASSON et al., 2007).

Segundo Lucena (1995), controlar a rotatividade não significa apenas ter informações sobre ela, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a organização.

Complementando esta ideia, Bryant e Allen (2013) argumentam que a rotatividade de funcionários, além de onerosa, também pode levar à interrupção do trabalho, à perda da memória organizacional e de conhecimento tácito ou estratégico, perdas de produtividade ou qualidade dos serviços aos clientes, perda dos líderes, diminuição da diversidade e, até, o 'contágio' de outros empregados de valor que podem seguir o caminho de saída.

### 3.1 A RETENÇÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS

Outro ponto fundamental da discussão acerca da retenção de pessoas reside no impacto nos cofres das empresas e, conseqüentemente no resultado das organizações, uma vez que o custo financeiro gerado pelo desligamento de um funcionário não pode ser desprezado, assim como todo o investimento necessário para a contratação e ambientação de um novo colaborador totaliza cifras importantes nos balanços corporativos.

Quando se fala em rotatividade de pessoas, os fatores apontados como de maior relevância são: (i) alto custo, fruto dos gastos com admissões e

desligamentos, improdutividade e horas extras (ii) integração e orientação do novo profissional; (iii) treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; (iv) tempo do profissional de Recursos Humanos e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento, treinamento até à capacitação da nova pessoa; (v) menor produtividade durante o período de aprendizado; (vi) aumento de acidentes, doenças ocupacionais e processos trabalhistas (STRAPASSON et al., 2007).

Esses autores reportam a Lucena (1995) ao apontar que a alta rotatividade de colaboradores pode trazer consequências negativas como a perda de investimentos, uma vez que os recursos investidos nas pessoas não retornam à empresa, redução dos níveis de produtividade e descontinuidade de ações, bem como deve ser igualmente considerado o elevado impacto financeiro envolvido nos processos de desligamento e de novas admissões.

A falta de gerenciamento de *turnover* é reconhecidamente onerosa para as organizações. Ainda que o custo de *turnover* de empregados possa superar o total da remuneração anual da posição desocupada, os gestores, frequentemente, não são cientes de toda a gama de ferramentas e táticas disponíveis para o efetivo gerenciamento do *turnover* de funcionários (BRYANT; ALLEN, 2013).

Além de a rotatividade ser um problema para as organizações em função das perdas financeiras diretas, há ainda as questões de captação e permanência, já que pessoas talentosas e qualificadas são difíceis de encontrar e, mais ainda, de substituir. Por isso, uma melhor compreensão dos mecanismos psicológicos associados à rotatividade parece ser também salutar do ponto de vista gerencial (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010, p.74).

Segundo o entendimento de Bliss (2001), estes custos podem ser ainda maiores. Segundo esse autor, os custos totais envolvidos na rotatividade de

funcionários são bastante significativos para as empresas, variando de 100% a 150% do salário-base do trabalhador. Nesse total se incluem os custos de desligamento, os custos de substituição, os custos associados à nova contratação e treinamento, e os custos oriundos da inevitável perda de produtividade.

Em relação a esta perda de produtividade, Gomes et al. (2010) destacam que, além dos custos envolvidos no desligamento, recrutamento e seleção, há custos significativos envolvidos na chegada de novos colaboradores, principalmente enquanto estes não adquirem o conhecimento necessário ao seu desempenho (curva de aprendizagem individual).

Ainda neste sentido, o custo da saída dos principais empregados envolve o recrutamento e treinamento dos novos empregados, o custo da perda de conhecimento e de expertise, os custos associados às tarefas não atendidas e o baixo nível de desempenho até que o novo empregado se adapte totalmente à função (CEGARRA-LEIVA; SANCHEZ-VIDAL; CEGARRA-NAVARRO, 2012).

Ferreira e Siqueira (2002) ponderam que nem toda a perda de empregados pode ser entendida como negativa para a organização. A saída de funcionários com baixa produtividade, por exemplo, pode ser considerada uma rotatividade desejável. Por outro lado, os autores concordam que a perda de empregados talentosos representa um índice negativo de eficácia organizacional (VANDENBERG; NELSON, 1999), bem como altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais.

Rico (2010) reconhece que nem toda a rotatividade é indesejável, ou seja, a taxa de rotatividade considerada ótima de uma organização não é zero. Esse autor admite que quando os colaboradores saem de uma empresa e são substituídos por novos colaboradores, estes trazem novos conhecimentos, experiências e

competências. Além disso, a saída de um colaborador com baixo desempenho não é tão significativa como se se tratasse de um colaborador com elevado desempenho (HOLTOM; KENWORTHY, 2005).

Por outro lado, Brandão (2013, p. 17) alerta que:

A saída voluntária de colaboradores acarreta uma série de inconvenientes para as empresas, pois geralmente são os mais talentosos e titulares das competências e dos conhecimentos necessários para o exercício das funções que costumam abandonar as instituições, sendo normalmente detentores de alternativas diversas de emprego no exterior da organização. A saída destes colaboradores provoca uma perda enorme de investimento em aprendizagem e uma possível fuga de informação essencial pertencente à organização onde permaneciam.

Fato notório é que, sob a ótica do conhecimento, o desligamento de um funcionário que conhece a atividade que desempenha implica perda de conhecimento. Desta forma, é importante debater os impactos negativos da saída voluntária de funcionários valiosos e os reflexos causados no conhecimento organizacional.

O significado estratégico do conhecimento como um ativo ou recurso organizacional é amplamente conhecido. Neste sentido, vem crescendo uma preocupação de como o conhecimento crucial da estratégia pode ser capturado através das aquisições e alianças (CHILD et al., 2012).

Camuffo e Comacchio (2005) defendem que, na atual economia, baseada no conhecimento, um dos maiores desafios encontrados pelas empresas é gerenciar e reter seus empregados-chave para sobreviver e manter suas vantagens competitivas.

A teoria do conhecimento considera que o conhecimento é o elemento chave na melhoria das vantagens competitivas das empresas (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; MATUSIK; HILL, 1998) e a perda de empregados chave pode causar a perda de vantagem competitiva, uma vez que os empregados transferem seus conhecimentos para empresas concorrentes (CEGARRA-LEIVA et al., 2012).

A aprendizagem organizacional inicia-se em nível individual e, depois, é transferida para a estrutura cognitiva social da empresa. Como os principais empregados têm um estoque de conhecimento e experiência, a oportunidade de explorar e incorporar este conhecimento na estrutura cognitiva organizacional se perde na hora que eles deixam a organização. Neste cenário, as organizações precisam reconhecer e apoiar as demandas destes principais empregados, visto que eles possuem recursos críticos de conhecimento (MATUSIK; HILL, 1998).

Pizolotto e Piccinini (2000) defendem que o perfil dos trabalhadores vem se alterando em razão da inserção de novas tecnologias, que exigem novas habilidades e conhecimentos teóricos e práticos. Esta conjuntura induz e justifica que as empresas devem investir cada vez mais na qualificação de seus funcionários, desde a educação básica até treinamentos específicos de qualificação operacional e comportamental.

Ainda segundo as autoras, este cenário insere os conceitos de qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores nas discussões acadêmicas e empresariais (MACEDO-SOARES; LUCAS, 1996).

Strapasson et al. (2007) defendem que o atual cenário competitivo exige que as empresas, para sobreviver no mercado, devem usar de forma plena todo o conhecimento organizacional, sobretudo o conhecimento tácito adquiridos pela experiência de seus trabalhos. Esses autores (2007, p. 2) afirmam que:

A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Sintetizando, alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional.

Dunzer et al. (2008) nos trazem o posicionamento de Ulrich (1998) quando afirmam que o conhecimento se consolidou como vantagem competitiva nas organizações de sucesso. Atrair, desenvolver, reter e compensar talentos são capacidades que se destacam nessas empresas.

Esses autores também mencionam Kanter (1997) para defender que, nos anos mais recentes, organizações têm sido submetidas a uma série de mudanças que influenciam diretamente seus modelos de gestão. Dentre essas mudanças, destaca-se a velocidade de transmissão das informações, em um contexto no qual o espaço físico já não constitui barreira à concretização de negócios.

Para as companhias que estão se internacionalizando através de aquisições estrangeiras, por exemplo, Child et al. (2012) afirmam que o conhecimento sobre a realidade local, atualmente, é o principal fator que move o investimento direto estrangeiro. O principal ponto a ser considerado é ter acesso ao conhecimento técnico e social da localidade, que os executivos das empresas adquiridas possuem.

Segundo esses autores, a despeito da importância desta consideração, a literatura não tem dado a relevância suficiente na abordagem desse tema. Pesquisas dos fatores que afetam a saída de executivos de empresas adquiridas, até agora, parecem ser ignoradas no que tange à saída do conhecimento.

Ainda sobre as aquisições internacionais, Wulf e Singh (2011, p. 20) afirmam que “um dos mais significantes desafios das empresas é como reter o capital humano de valor da empresa que está sendo adquirida”.

Neste contexto, a gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da organização, se configurando em um aspecto importante da gestão estratégica de pessoas e do planejamento estratégico de recursos humanos (STRAPASSON et al., 2007).

### 3.2 A RETENÇÃO DE PESSOAS E OS BENEFÍCIOS

Em um cenário onde o gerenciamento de pessoas ganha força nas corporações e os indivíduos passam a ser entendidos como um dos principais ativos das empresas competitivas, a maneira de remunerar e fidelizar os funcionários se torna fundamental para o sucesso das empresas.

Para reter profissionais considerados valiosos e vistos como essenciais para uma organização é necessário que sejam adotadas medidas efetivas que, na visão de Câmara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 719) significam o “desenvolvimento permanente de um sistema de recompensas adequado, níveis motivacionais elevados alicerçados num forte compromisso e estrutura que lhe permita um papel adequado ao seu nível de desempenho”.

Assis (2013) defende que, diante dos atuais desafios organizacionais, os gestores de pessoas devem se empenhar em mobilizar a força de trabalho, através de incentivos financeiros e não financeiros, bem como de todos os mecanismos de recompensa e de reconhecimento.

Sobre o tema, esse autor aponta que (2013, p. 54):

Destaca-se que as ‘recompensas’ possuem objetivos mais amplos, como reconhecer as pessoas de acordo com o valor agregado; alinhar expectativas em relação às metas dos negócios e valores e necessidades das pessoas; endereçar mensagem sobre o que é importante em termos de comportamento e de resultados; auxiliar na atração e retenção de pessoas com alta qualificação; auxiliar as pessoas no

engajamento e comprometimento, desenvolvendo uma cultura de alto desempenho (ARMSTRONG, 2007).

Strapasson et al. (2007) defendem que planejamento de pessoal é muito importante em uma organização e que esse planejamento precisa partir de um conhecimento profundo a respeito da rotatividade de pessoas, e deve ter como base a oferta e a demanda no fornecimento de trabalho. Além disso, é preciso identificar a flutuação de funcionários entre uma organização e o seu ambiente e o porquê do fluxo de entrada e saída de pessoas. Alertam que (2007, p. 1)

No atual mercado competitivo em que se encontram as organizações, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam substancialmente de volume, a rotatividade de pessoas acaba por escapar do controle da organização.

Corroborando esse ponto de vista, Oliveira et al. (2011, p. 2) afirmam:

Se, de um lado as organizações precisam cada vez mais de funcionários com comprometimento, iniciativa e criatividade, de outro, precisam também utilizar mecanismos que assegurem a valorização das pessoas e a sua retenção na organização.

Oliveira et al. (2011, p.4) afirmam que são diversas políticas e práticas de gestão de pessoas percebidas como relevantes para a retenção de talentos e remetem à categorização utilizada por Longo (2007) quanto às políticas e práticas voltadas para a retenção de pessoas nas organizações.

Segundo a categorização de Longo (2007), estas políticas e práticas estariam diretamente vinculadas aos seguintes subsistemas:

(a) gestão do emprego, diretamente relacionado à gestão dos fluxos por meio do qual as pessoas entram na organização, se movimentam por ela e saem dela;

b) gestão do desempenho, que tem o propósito de influenciar e impactar o desempenho dos funcionários, alinhando-os à estratégia organizacional;

c) gestão da compensação, que inclui o conjunto de compensações retributivas, salariais e extrassalariais e não retributivas que a organização oferece aos seus funcionários;

d) gestão do desenvolvimento, que tem como objetivo incentivar o crescimento profissional das pessoas;

e) gestão das relações humanas e sociais, que se dedica ao gerenciamento das relações firmadas entre a organização e seus funcionários que possuem caráter coletivo.

Nessa enumeração, os benefícios são fator importante para que as políticas e práticas voltadas para a retenção de pessoas se tornem mais atrativas na visão do funcionário e financeiramente mais viáveis e menos onerosa para a organização.

Milkovich (2000) entende por benefícios os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados, incluindo os seguros em geral, assistência médica, facilidades em serviços, plano de previdência privada, entre muitos outros.

Ribeiro (2010) reporta que nos Estados Unidos cerca de 25% da compensação total de um trabalhador é feita na forma de benefícios e que esta relação tem se mantido estável desde a década de 60. Aponta ainda que, além de a proporção se manter estável, os tipos de benefícios também não se alteraram de forma significativa, e destaca como os mais frequentes: (i) benefícios de aposentadoria, (ii) seguros de saúde, (iii) pensões de invalidez e (iv) seguros de vida.

Segundo Pizolotto e Piccinini (2000) os meios de comunicação de massa têm enfatizado que empresas estão optando pela oferta de benefícios sociais em substituição aos reajustes salariais. Segundo essas autoras, a justificativa para tal medida se dá pelo fato de que a preocupação com a qualidade de vida dos

funcionários e de suas famílias, refletida na oferta de planos de previdência privada, planos de assistência médica e hospitalar, transporte e auxílio-refeição, funcionam como uma forma de atrair e reter bons trabalhadores.

Em muitos casos as empresas optam pela oferta de benefícios visto que o impacto financeiro é menor que o aumento na remuneração do funcionário, já que, conforme aponta Milkovich (2000), existem incentivos fiscais às empresas sobre os valores dedicados ao pagamento de algumas modalidades de benefícios aos trabalhadores.

O objetivo de cada regime de incentivos é criar uma relação entre os benefícios próprios dos empregados com os objetivos organizacionais (ETHIRAJ; LEVINTHAL, 2009; PRENDERGAST, 1999; SCHUSTER; ZINGHEIM, 1992). Assim sendo, a estrutura dos benefícios organizacionais pode ser vista como uma espécie de contrato explícito, especificando a divisão de valores entre a empresa e empregado (OBLOJ; SENGUL, 2012).

Esse 'contrato' já tinha sido apontado, no caso específico dos planos de aposentadoria, por Schuster e Zingheim (1992), ao afirmarem que a moderna visão da remuneração deveria considerá-los como a confluência do esforço combinado da produtividade da organização com o desempenho dos seus trabalhadores.

Segundo Delboni (2003), algumas razões têm sido apontadas pelas empresas para a adoção dos planos de previdência complementar como benefício para os funcionários, como a manutenção da competitividade em relação ao mercado de trabalho e a atração e retenção de pessoal qualificado (RABELO, 2000).

Notadamente no caso dos executivos, a percepção deles a respeito dos benefícios foi sumariada por Bush e Paul (1991) sob um tríplice enfoque, o qual se adequa perfeitamente aos planos de previdência complementar:

- i) como seguro, protegendo contra despesas inesperadas;
- ii) como renda substituta da remuneração laboral quando pararem de trabalhar; e
- iii) como um veículo de investimento.

Para Bryant e Allen (2013), estudos demonstram a existência de diversas regras de *vesting* para compensações e benefícios, as quais estão diretamente ligadas às necessidades de encareiramento dos trabalhadores, que podem ter efeitos positivos na retenção.

Ainda segundo estes autores, benefícios com regras de *vesting* de longo prazo, tais como opções por compras de ações ("*stock options*"), planos para os funcionários se tornarem acionistas, e planos de aposentadoria já se mostram efetivos no gerenciamento da rotatividade. A chave é criar regras de *vesting* longas o suficiente para reter os empregados por um período razoável de tempo e curtas o suficiente para reter seu poder motivacional.

Ribeiro (2010) expõe que uma das principais questões em relação a essa temática confronta a preferência entre benefícios e retribuição pecuniária (salário) por parte dos trabalhadores e remete ao estudo de Greene (1963), por ser seminal ao tratar da relação entre benefícios e recompensas pecuniárias, visto que foi capaz de antecipar a crescente importância dos benefícios sociais na atração e retenção de trabalhadores qualificados e talentosos. O referido estudo foi capaz de ilustrar a relação salário – benefícios, e gerou importantes conclusões quanto à preferência entre as duas formas de compensação em análise.

O estudo analisou uma amostra, constituída de 1850 funcionários da *Oregon State Board of Higher Education*, cuja pergunta fundamental procurava saber se na hipótese de um aumento de 5% da compensação total, o participante gostaria de

receber esse valor em dinheiro ou num determinado benefício. Os questionários apresentavam esta pergunta repetidamente, modificando apenas o tipo de benefício, de forma que foi capaz de medir a preferência relativa dos participantes entre o aumento pecuniário e diferentes benefícios.

Os resultados obtidos demonstraram que a maioria dos participantes, diante da possibilidade de escolha, optaria pelos benefícios ao invés do aumento pecuniário. Além disso, o estudo evidenciou uma relação interessante entre a preferência por benefícios e fatores como idade e tempo de empresa.

Diante da opção do aumento pecuniário e um incremento no benefício previdenciário, 83% dos participantes com idade superior a 40 anos optaria por um reforço deste benefício. Em contrapartida, trabalhadores mais jovens escolheriam um aumento do seu salário. Dessa forma, o estudo constatou a influência da idade na escolha entre salário e benefícios, notadamente reforçando a hipótese que os trabalhadores mais velhos tendem a se preocupar mais com a aposentadoria.

Segundo Greene (1963), a duração da carreira também influencia nesta escolha. Nessa abordagem, 51% dos trabalhadores com tempo de casa inferior a cinco anos optariam pelo aumento do salário. Contudo, tal preferência diminui progressivamente com o aumento dos anos de serviço.

Além das abordagens acima, o estudo concluiu que, em relação ao nível salarial, denota-se que quanto maior for o salário, maior é a probabilidade de o trabalhador escolher a alternativa “benefício”. Tal conclusão reforça a importância do estudo deste tema especialmente no nível executivo e corrobora a afirmativa de que o impacto positivo dos benefícios é tanto mais relevante quanto maior for o valor marginal de uma hora de trabalho (LAZEAR; GIBBS, 2007).

No campo da psicologia, França e Vaughan (2008) analisam a atitude de executivos brasileiros e neozelandeses diante da aposentadoria. Os resultados mostraram que em ambos os casos, os executivos esperam se aposentar antes da idade habitual para aposentadoria e que, para isso, confiam nos investimentos financeiros que realizaram para a aposentadoria.

Os brasileiros contavam mais com a pensão do Estado do que os neozelandeses. Esta diferença talvez possa ser explicada pelo fato de que os neozelandeses são conscientes de que o *Superannuation* a que têm direito é insuficiente para manter o padrão de vida que desejam, e não devem contar com ele (FRANÇA; VAUGHAN, 2008, p. 211).

Fato é que tanto os brasileiros quanto os neozelandeses se declararam preocupados com a situação financeira na aposentadoria, e essa condição parece ser mais acentuada para os brasileiros, dos quais cerca de 70% dos executivos afirmaram estar se planejando para a aposentadoria.

Ainda em conformação com os achados de Greene (1963), e de Lazear e Gibbs (2007), afirmam que, o trabalhador mais velho, diante da maior probabilidade de adoecer, tem maior interesse nos benefícios oferecidos pela empresa, comparativamente aos trabalhadores mais jovens.

Diante do exposto, Ribeiro (2010), apoiado em Balkin e Griffeth (1993), indica que a política de benefícios pode trazer impactos diferentes de acordo com o perfil do trabalhador, como se vê no trecho abaixo:

Um programa de benefícios eficaz pode ajudar a reter e atrair trabalhadores qualificados e/ou trabalhadores adequados à empresa. Os benefícios são pertinentes no que toca ao *sorting*, favorecendo a autosseleção. Assim, se determinada empresa está interessada no recrutamento de colaboradores com família constituída (i.e., pais) por considerá-los mais produtivos, poderá criar um pacote de benefícios orientado para a família (e.g., seguro de saúde para os filhos menores de idade). Estes

trabalhadores irão, em teoria, valorizar estes benefícios e conseqüentemente demonstrarão interesse em trabalhar na empresa que os oferece. A conjugação de interesses de ambas as partes resulta frequentemente numa situação de bom *matching*, sempre desejada. Os benefícios podem ainda aumentar a eficiência e produtividade dos trabalhadores, uma vez que estes sentem mais segurança e estabilidade aos níveis pessoal e profissional (BALKIN; GRIFFETH, 1993, apud RIBEIRO, 2010, p. 60).

Por outro lado, o mesmo autor (2010, p. 61) aponta que:

A relação entre a idade do trabalhador e os benefícios sociais tem sido objeto de inúmeras discussões. Balkin e Griffeth (1993) defendem que os trabalhadores mais jovens têm uma maior necessidade de mobilidade e uma menor necessidade de segurança. Por conseguinte, o fator mais atrativo num emprego durante os primeiros anos de uma carreira é, grosso modo, o salário e as restantes compensações pecuniárias.

No entanto, como o trabalho de Ribeiro (2010) foi feito em organizações portuguesas e seu referencial teórico é voltado para autores norte-americanos, vale ressaltar que autores brasileiros, como Assis (2011), com experiência de campo na área de remuneração, fornecem dados comparativos internacionais de pesquisas da consultoria Towers Watson, para trazer à luz algumas informações que relativizam o papel dos benefícios na retenção dos trabalhadores, no caso brasileiro, enfatizando quatro pontos:

- i) alto nível de desconhecimento dos benefícios por parte dos empregados;
- ii) os trabalhadores subestimam o custo dos benefícios;
- iii) o Brasil é um país onde o custo dos benefícios representa, para a cúpula de uma organização, o principal fator crítico para sua manutenção; e

- iv) a maioria dos trabalhadores, quando indagados em pesquisa, trocariam benefícios por aumento de salário.

Segundo Delboni (2003), é fato que as organizações devem ser vistas hoje como organismos e não mais como eram vistas no modelo mecanicista taylorista. De tal sorte, "os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que possam ter uma vida completa e saudável e atingir desempenho efetivo em seu local de trabalho" (HERBST, 1995, p. 24). Considera-se, hoje, portanto, que as atividades do trabalho são influenciadas tanto pela natureza dos seres humanos quanto pela estrutura formal da organização.

Ainda segundo essa autora, entende-se que, de um modo geral, os recursos organizacionais e as capacidades que são raras, valiosas, não substituíveis e difíceis de serem imitadas formam as bases das vantagens competitivas sustentadas das empresas, indo a favor da ideia de que a retenção de seus executivos é fator chave para a sustentabilidade das organizações.

Disso se conclui que cada vez mais as pessoas estão se tornando os grandes diferenciais das empresas de sucesso e que, segundo Pizolotto e Piccinini (2000), a busca por qualidade e produtividade implica uma profunda mudança cultural nas organizações modernas. Nesse cenário, percebe-se um aumento das responsabilidades dos gestores de recursos humanos, visto que estes profissionais estão à frente das políticas de gestão de pessoas que passam a ser essenciais para a sustentabilidade das organizações.

Deste modo, em tese, os empregados mais satisfeitos com seus benefícios estarão mais propensos a ter maior comprometimento com a empresa, vendo seus benefícios não apenas como parte da política de remuneração, mas, sobretudo, como uma contribuição para sua segurança no futuro (DELBONI, 2003, p. 62).

Por outro lado, Albuquerque e França (1998) asseguram que o discurso e a prática observada nos dias a dia das companhias ainda encontram-se bastante distantes, principalmente no que se refere ao bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários. Na prática, prevalece a busca por resultados de curto prazo, deixando-se de lado os investimentos que podem ter retorno a médio e longo prazos.

### 3.3 A RETENÇÃO DE PESSOAS E A QUESTÃO GERACIONAL

Nas últimas décadas o desafio de reter talentos ganhou maior relevância e, segundo Melo e Souza (2012), para iniciar uma abordagem sob a ótica geracional é importante compreender o processo de mudança que ocorreu no mercado empresarial entre os anos 1940 a 1990, período que engloba a transição das gerações *Baby Boomers*, X e Y.

Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012, p. 3) afirmam que:

A pesquisa com enfoque geracional no campo da Administração, apesar de se apresentar com frequência em estudos de *Marketing* como uma forma de segmentação de mercado utilizando o conceito de coortes (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; PARRY; URWIN, 2010), desponta na discussão acadêmica na área de Gestão de Pessoas, com especial interesse dos gestores (BENSON, BROWN, 2011).

A literatura não é unânime a respeito de quando começa ou termina uma geração. A posição que parece prevalecer no mundo acadêmico atual considera que a geração conhecida como *Baby Boomers* é composta pelas pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a geração X, entre 1964 e 1977; e a geração Y entre 1978 e 1994.

Por outro lado, o ponto relevante nesta divisão de gerações, quando abordada sob a ótica corporativa, não se refere especificamente à questão da idade dos indivíduos, mas ao que os fatos e acontecimentos presenciados por essas

gerações trouxeram de impacto na cultura das pessoas e o que esta cultura os diferencia no mundo corporativo.

Cordeiro et al. (2012) entendem que o conceito de geração tem base teórica sociológica e buscam nos ensinamentos de Mannheim a referência para esta definição. Na conceituação desses autores (2012, p.3):

Uma geração é composta por indivíduos que vivenciaram eventos ou fatos históricos de grande relevância durante seu processo de socialização. Essa experiência comum gerou a oportunidade desses indivíduos processarem esses acontecimentos de formas semelhantes, moldando seus valores e forma de pensar ao longo da vida (MANNHEIM, 1993).

Melo e Souza (2012) corroboram essa visão quando reforçam o entendimento de que se trata de um conceito abrangente, em que as diferenças vão muito além de idade e são fruto especialmente das experiências que os indivíduos vivenciaram no período em que nasceram e cresceram.

Cordeiro et al. (2012) também enfatizam que os dois componentes centrais de maior relevância para marcar a ruptura entre as gerações são: (i) a presença de eventos que quebram a continuidade histórica; e (ii) a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização. Dessa forma, a discussão sobre este tema se sobrepõe e extrapola o entendimento das simples diferenças de indivíduos de diferentes faixas etárias e engloba o estudo de como o conceito de geração pode ser usado para categorizar os indivíduos e seu reflexo nas decisões, comportamentos e ações (LAWRENCE, 2007).

Ainda nessa linha, Tapscott (2010) reforça o papel da globalização e dos meios modernos de comunicação, notadamente a internet, de alargar as possibilidades de os indivíduos, independentemente de seu país de origem ou

residência, de participar de eventos e experiências semelhantes, colocando a todos em idêntica coorte geracional.

Maldonado (2009) entende que existem semelhanças e diferenças entre as gerações acima apontadas e destaca: (i) valores e visão de mundo, (ii) modo de lidar com a autoridade, (iii) sentido de lealdade, (iv) expectativas e (v) equilíbrio entre as diversas áreas da vida.

Além disso, cabe destacar que as gerações antecedentes exercem influência sobre as subseqüentes em razão de, em muitos casos, serem responsáveis por sua criação e educação (MELO; SOUZA, 2012).

### **3.3.1 *Baby Boomers***

A geração dos *Baby Boomers*, também conhecidos como filhos da Segunda Guerra Mundial, é formada por indivíduos nascidos após a geração denominada *Belle Époque*, também conhecida como geração tradicionalista ou de veteranos, que cresceram vendo o mundo mergulhado em uma grande depressão econômica, com famílias imigrando em busca de trabalho ou fugindo da intolerância provocada pela primeira Guerra Mundial (MELO; SOUZA, 2012).

Esta geração viveu em um período de forte industrialização e crescimento econômico. São características deste grupo, o respeito à hierarquia, o idealismo, competitividade, ambição e lealdade. A vida profissional se sobrepõe à pessoal.

Maldonado (2009) aponta como principais características dos *Baby Boomers*, o fato de terem sido jovens rebeldes que, ao se tornarem adultos conservadores, passaram a valorizar o status e a ascensão profissional dentro da empresa a que são leais.

Melo e Souza (2012) afirmam que os membros dessa geração são considerados pessoas motivadas, otimistas e viciadas em trabalho, educados para competir e criados com muita disciplina, ordem e respeito pelos outros.

No estudo da retenção, é importante destacar que a geração *Baby Boomer* foi uma geração orientada a preservar o emprego e garantir a estabilidade (VIANA, 2008), levando Cordeiro et al. (2012) a afirmar que os *Baby Boomers* são mais satisfeitos e tem menos intenção em sair do trabalho do que seus colegas da Geração X.

### **3.3.2 Geração X**

Esta geração cresceu e foi educada na década de 80 e ingressou no mercado de trabalho entre os anos de 1990 a 2000. Foram indivíduos influenciados pela globalização, em um período marcado pela estagnação da economia global e pelo surgimento dos primeiros computadores pessoais.

No cenário nacional, cresceram na chamada “década perdida” e presenciaram muitos trabalhadores sendo demitidos, em uma época marcada por privatizações e inflação descontrolada (MALAFAIA, 2011).

Melo e Souza (2012, p. 54) apresentam outros aspectos do contexto social e psicológico desta geração:

O vivenciar desses acontecimentos provocou na Geração X um sentimento de descrença em relação a diversas instituições sociais já estabelecidas; o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, por exemplo, desencadeou um desequilíbrio na estrutura familiar não conhecido anteriormente. Como consequência, o jovem da geração X desenvolveu uma atitude mais egocêntrica e cética, buscando no universo de fantasia apresentado pela TV, em seriados, desenhos e novelas, as famílias com problemas semelhantes, mas com final feliz.

Apesar de guardarem algumas semelhanças em relação aos *baby boomers*, o cenário corporativo neste período era diferente do encontrado pela geração anterior. Nesse sentido, Maldonado (2009) entende que a percepção de que adultos leais à empresa perderam valor, e de que longas carreiras já eram raras, estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se podia mais contar com a estabilidade. Este grupo já está menos disposto a fazer sacrifícios pessoais pelo seu empregador.

Neste sentido, essa autora destaca certas características dos indivíduos desta geração, absolutamente relevantes para o estudo da retenção.

As pessoas da geração X tendem a ser individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam mais a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir; são fáceis de recrutar, mas difíceis de manter. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentem necessidade de *feedback* (MALDONADO, 2009, p. 2).

### **3.3.3 Geração Y**

A geração Y nasceu, cresceu e foi educada em um ambiente marcado pela velocidade dos progressos tecnológicos e intensa globalização. Ao iniciarem suas carreiras profissionais, o Brasil já experimentava um cenário econômico de maior estabilidade, fruto do plano Real.

Esta geração, também conhecida com a geração do milênio, tem como principais características: dinamismo, pragmatismo, irreverência, impaciência, ansiedade, imediatismo e propensão ao risco. Valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Quando o assunto é retenção, Maldonado (2009) mostra que a relação com esta geração é bem diferente das anteriores. Essa autora entende que é a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial - a tecnologia - e afirma que:

Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração. Isso pode inspirar ações da gerência, tais como a utilização de "*reverse mentoring*", que facilita aprendizagem recíproca e a construção do bom convívio entre as diferentes gerações (MALDONADO, 2009, p.2).

Melo e Souza (2012) entendem que a geração Y viveu em um contexto que os conceitos de descartável e imediato se tornaram muito mais presentes, determinando para os indivíduos desta geração algumas características marcantes, tais como a familiaridade com a tecnologia; a rápida adaptação a mudanças; a necessidade de respostas e resultados imediatos e a preferência por valores individuais em relação aos sociais. Esses autores ainda caracterizam estes indivíduos como ambiciosos, individualistas e instáveis.

No entendimento de Oliveira (2011), as pessoas que fazem parte da geração Y não valorizam a permanência duradoura em uma única empresa e são leais a si mesmas. Segundo esse autor, os conceitos de estabilidade e fidelidade já fazem parte do passado:

No passado se valorizava muito a construção de relações estáveis e duradouras que pudessem servir como suporte para a pessoa no fim da vida. Os relacionamentos tinham como expectativa principal os benefícios mútuos e eram baseados na confiança na reciprocidade e,

sobretudo na fidelidade aos termos que promoveram a relação. (OLIVEIRA, 2011, p. 108).

Malafaia (2011, p. 7) resume as diferenças das relações dos indivíduos das gerações mencionadas com seus empregadores da seguinte forma:

É importante ressaltar uma clara mudança na forma como cada geração lida com o trabalho. Enquanto os Veteranos são extremamente leais aos seus patrões, os Baby Boomers ainda mantêm essa lealdade à organização, mas já valorizavam mais a carreira; os membros da Geração X já não se sacrificam tanto por seus empregadores, pois valorizam ainda mais o sucesso profissional e, por fim, a Geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente.

Corroborando o que foi descrito, no que diz respeito à variável 'intenção de *turnover*', diversos estudos relacionam esta variável com a questão da idade. Os resultados apontam para uma relevante correlação negativa destas variáveis, ou seja, colaboradores com mais idade expressam menor intenção de *turnover* (RICO, 2010).

### 3.4. A RETENÇÃO DE PESSOAS E O GÊNERO

Nas últimas décadas, nosso país vem passando por importantes mudanças demográficas que geram impacto em diversas dimensões da vida das famílias. Especificamente em relação ao mercado de trabalho, percebeu-se a mudança de um cenário corporativo dominado por indivíduos do sexo masculino para um modelo no qual a figura da mulher vem se tornando cada vez mais presente e relevante no ambiente profissional.

Loureiro et al. (2012, p. 134) lembram que

Chanlat (1996) descreve dois modelos de carreira surgidas nas sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos de 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão social do trabalho, em que os homens trabalhavam em maior número e a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos dominantes. A progressão na carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. O novo modelo caracteriza-se por oportunidades para profissionais tanto do sexo masculino como do sexo feminino; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta maior instabilidade.

Sobre transformações demográficas do século XX, Bruschini (2007) destaca a queda da taxa de fecundidade, especialmente nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do País, a níveis próximos de 2,1 filhos por mulher em 2005 (FIBGE, 2006, p.50) e a redução no tamanho das famílias que passaram de 3,7 em 1992 para 3,2 pessoas em 2005 (FIBGE, 2006). Estas mudanças demográficas, associadas às mudanças culturais e sociais tiveram grande impacto sobre o aumento do trabalho feminino.

Os resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) - 2012 mostram que a tendência destas transformações continua. A taxa de fecundidade apurada nesta pesquisa foi de 1,96 filhos por mulher e a redução no tamanho das famílias continua.

As referidas transformações, certamente não estão restritas ao cenário nacional. Referindo-se a uma publicação sobre o mercado de trabalho em países asiáticos, Brandão (2013) mostra que já não mais predomina o modelo tradicional que concebia o homem como o único trabalhador da família e a mulher como dona

de casa. Este modelo deu lugar a um modelo de carreiras duais, em que ambos se encontram empregados (KOMARRAJU, 2006).

As mudanças econômicas também tiveram impacto no ingresso da mulher no mercado de trabalho. Este ingresso no mundo público foi sancionado, preferencialmente, para atividades cujas características exigiam atributos e habilidades socialmente consideradas como femininas e conjugado com manutenção de sua responsabilidade no âmbito doméstico (BETIOL; TONELLI, 1991).

Até a década de 70, os efeitos da maternidade na vida profissional das mulheres eram evidenciados pela diminuição da participação feminina no mercado de trabalho a partir da idade de 25 anos, quando, presumivelmente, os filhos eram ainda pequenos. (MIRANDA, 2006)

Loureiro et al. (2012, p. 133) apontam que estatísticas oficiais sobre a força de trabalho feminina no Brasil mostram que, até a década de 1970, esse grupo era composto majoritariamente por mulheres jovens, solteiras e sem filhos. Com o decorrer do tempo, esse perfil mudou para mulheres mais velhas, casadas e mães. Com isso, cada vez mais, o papel que a mulher ocupa na sociedade é resultado da combinação do seu papel na família e no trabalho e o maior desafio é equilibrar a divisão do tempo entre o espaço produtivo e o espaço familiar. “A estratégia de não ter filhos e dar total prioridade à carreira ainda é utilizada, porém, cada vez menos e, como já foi apontado, é cada vez maior o número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho.”

Tal percepção foi confirmada pela pesquisa de Bruschini (2007) sobre mulheres e mercado de trabalho. Segundo essa pesquisa, as mulheres trabalhadoras continuam responsáveis pelas atividades domésticas, especialmente

no cuidado com os filhos. Este resultado indica que o ingresso da mulher no mercado de trabalho mantém traços dos modelos familiares tradicionais, o que sobrecarrega as mulheres, principalmente as que têm filhos pequenos.

Isso foi confirmado por Miranda (2006, p. 48), que lembra:

Exemplificando concretamente essa sobrecarga, confronte-se a grande diferença existente entre a dedicação masculina e a feminina aos afazeres domésticos: os homens gastam nessas atividades, em média, 10,6 horas por semana e as mulheres, 27,2 horas.

Brandão (2013) é mais enfático ao falar sobre a gestão simultânea de uma carreira profissional e de uma família. Para esse autor, o equilíbrio trabalho/família aparenta maior complexidade para as mulheres e pode ser incompatível, gerar ansiedade e diferentes níveis de conflito de acordo com o estágio da vida.

Sobre o tema família, na ótica da mulher, destacamos a afirmação de Andrade et al. (2002, p. 11):

A família é, assim, concebida como essencial para a motivação e, ao mesmo tempo, empecilho para a dedicação à carreira, pois a importância da família é distinta para ambos e, por conseguinte, exige dedicação em intensidades diferentes. Isso coloca a mulher em posição de xeque no que se refere ao duo família e carreira. Contudo, percebe-se que nem os homens nem as mulheres sabem exatamente qual é o ponto de equilíbrio e qual papel devem desempenhar.

As mulheres tem consciência de possuírem uma desvantagem pessoal no mercado de trabalho, oriunda da carga extra de ter de cuidar dos filhos, da família e da casa (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Loureiro et al. (2012, p. 142) entendem que: “a questão do gênero emerge quando o trabalho feminino esbarra em questões ligadas à vida pessoal como a maternidade, o casamento e o gerenciamento da casa”. Na realidade das mulheres empresárias, o trabalho fora de casa concorre com o trabalho familiar e pode

resultar em conflito e sentimento de culpa, pois mulher que gerencia trabalho e família se sente cobrada por sua ausência na convivência familiar.

Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010, p. 15) destacam esse sentimento de culpa:

O sentimento de culpa das mulheres executivas em relação aos filhos, devido a incontornáveis ausências, ficou evidente. A pressão exercida sobre elas pelas suas próprias mães aumenta ainda mais a culpa.

Associada à questão da dupla jornada enfrentada pelas mulheres no mundo moderno, alguns fatores culturais dificultam ainda mais a vida da mulher no ambiente corporativo, seja em relação aos níveis salariais, seja na possibilidade de crescimento na carreira e nas oportunidades de exercer determinadas funções. Esta segregação é conhecida como 'teto de vidro', que, segundo a definição trazida por Steil (2007, p. 62), pode ser entendida como “[...] uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas forte o suficiente para bloquear a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais em função de seu gênero e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional”.

Medeiros e Cabral (2014) verificaram que o rendimento das mulheres é de 72,3% do auferido pelos seus colegas masculinos com mesmo nível de escolaridade e no mesmo segmento econômico.

Por outro lado, os estudos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) com mulheres executivas que vivenciam este contexto evidenciaram que, mesmo estando estressadas e insatisfeitas com a falta de equilíbrio entre a sua vida pessoal e sua vida profissional, essas mulheres continuam apostando em suas carreiras e, na maioria dos casos, têm prazer e se realizam no seu trabalho em grandes

empresas, conquistando arrojadas metas organizacionais e lidando com esses vários desafios.

Corroborando o exposto, Rico (2010) mostra que este fenômeno não está restrito ao Brasil. Uma pesquisa realizada pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho em 2000, e estudos realizados pela Autoridade Portuguesa para as Condições de Trabalho em 2008, constataram a existência de diferenças entre gêneros no que se refere à ocupação dos postos de trabalhos ocupados e remuneração. A conclusão foi de que os homens geralmente ocupam mais posições em quadros superiores que as mulheres e, conseqüentemente, têm melhor remuneração.

No que concerne ao gênero e à sua influência na intenção de “*turnover*”, Rico (2010) identificou que os estudos relacionados a este tema são contraditórios. Algumas investigações concluíram que as mulheres têm menos propensão para abandonar o seu atual local de trabalho, uma vez que, ao possuírem compromissos familiares muito intensos, o seu trabalho e carreira deixam de ser o interesse central (HREBINIAK; ALUTTO, 1972; STUMPF; DAWLEY, 1981; IVERSON; DEERY, 1997).

Contrariamente, estudos como o de Cotton e Tuttle (1986) revelam que as mulheres apresentam maior intenção de “*turnover*” que os homens. Isso também foi observado no Brasil, pois nos estudos de Cavazotte et al. (2010) foi pesquisado se a discriminação de gênero cria dificuldades adicionais de retenção, em face da corrosão causada na satisfação da mulher com seu emprego e em sua identificação com a organização. Os resultados da pesquisa sugeriram que a percepção de desigualdade de gênero impacta negativamente a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização e tem como consequência a maior intenção das mulheres de trocarem de emprego.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 ABORDAGEM**

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo é pesquisar de forma aprofundada o conhecimento dos sujeitos selecionados e não expandir os resultados obtidos para o restante da população. Em linha com os ensinamentos de Creswell (2010), a pesquisa de abordagem qualitativa é um meio para explorar e entender os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social.

Desta maneira, como o presente estudo busca identificar de que maneira a existência dos planos de previdência complementar pode reduzir a rotatividade voluntária dos executivos das organizações brasileiras, explorar o significado que os executivos vinculam a este tipo de benefício é um elemento fundamental do estudo.

### **4.2 TIPO DA PESQUISA**

Quanto aos fins, segundo entendimento de Gil (2010), esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que tem o objetivo de identificar possíveis relações entre fenômenos, neste caso específico, a relação entre o *turnover* dos executivos e a existência de um plano de previdência corporativo.

Quanto aos meios, seguindo a classificação descrita por Vergara (2011), foram utilizados a pesquisa documental e a de campo.

### **4.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

Foi utilizado o método de estudo de caso, conceituado como uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real (YIN, 2005).

Este método é voltado para situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claras bem como nas que há mais aspectos de interesse para pesquisar do que fontes de evidências para sustentar a pesquisa, obrigando, portanto, a triangular múltiplas fontes de evidências.

Godoy (1995, p. 25) afirma que o estudo de caso se caracteriza como:

Um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Michel (2009) indica que o estudo de caso múltiplo é a estratégia metodológica adequada para esta pesquisa, visto que tem como objetivo entender um fenômeno social, com base na investigação de alguns membros de um grupo.

#### 4.4 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DE SUJEITOS

Para a realização desta pesquisa as unidades de análise são dez executivos, dos níveis diretivo e gerencial, pertencentes a quatro empresas que oferecem planos de previdência complementar corporativo a seus funcionários.

A escolha pendeu para executivos de empresas que preferencialmente fizessem parte de setores distintos da economia, uma vez que, caso todos os executivos entrevistados pertencessem a um setor específico do mercado, as opiniões coletados poderiam estar distorcidas por características próprias deste setor.

Além disto, buscou-se entrevistar executivos que não fossem pertencentes às famílias controladoras das empresas, visto que este vínculo também poderia interferir em suas opiniões relacionadas à permanência ou não na empresa, mesmo diante de condições mais favoráveis em propostas de trabalho de concorrentes.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados, segundo a interpretação de Gil (2010), pelo critério de acessibilidade ou conveniência, em razão da facilidade de acesso a este público.

#### 4.5 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Como o foco de investigação está na relação da redução da rotatividade dos executivos de uma empresa com a existência de um plano de previdência corporativo foi utilizada a necessária triangulação de entrevistas semiestruturadas com a observação direta do pesquisador e o uso de pesquisa documental.

A técnica central de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade, que, segundo Michel (2009), permite explorar mais amplamente uma questão, uma vez que o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção.

Ainda sobre a coleta de evidências em estudos de casos, Yin (2005) enfatiza que alguns princípios são importantes para este trabalho, dentre eles: a) uso de várias fontes de evidências que convergem para um mesmo conjunto de fatos ou descobertas; b) um banco de dados para o estudo de caso; c) um encadeamento de evidências, como ligações entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

#### 4.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

De acordo com Yin (2005), o pesquisador deve analisar os dados brutos através de diversas interpretações a fim de encontrar vínculos entre o objeto de pesquisa e os resultados das perguntas da pesquisa original.

As evidências coletadas nas entrevistas foram tratadas sob a ótica da análise de conteúdo, ou seja, foram utilizados procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens.

Ao conteúdo foi dado tratamento não estatístico e as evidências foram organizadas e apresentadas de forma estruturada para que pudessem ser relacionadas com os objetivos deste estudo (VERGARA, 2011).

#### 4.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A utilização de qualquer método de pesquisa implica possibilidades e limitações. Neste sentido, é salutar antecipar previamente estas limitações (VERGARA, 2011).

A primeira limitação reside no fato de as conclusões deste estudo estarem circunscritas ao pequeno grupo de executivos entrevistado, bem como ao tempo e forma como cada um externou suas opiniões. Assim, outro grupo, momento ou circunstância, poderia levar a resultados diversos.

A segunda limitação se refere à veracidade das informações coletadas através das entrevistas, uma vez que, em qualquer método de pesquisa cujo elemento central seja o indivíduo, é possível que os entrevistados forneçam informações falsas ou que não traduzam suas reais opiniões.

Por fim, existe uma limitação relativa ao próprio pesquisador. A proximidade com o mercado de previdência bem como sua história de vida podem vir a influenciar na interpretação, no tratamento e na análise das evidências coletadas, ou mesmo na resposta dada pelos entrevistados.

## 5. RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Os resultados obtidos nesta pesquisa são fruto de entrevistas pessoais e individuais, realizadas no período de janeiro a julho de 2014 com dez executivos de empresas brasileiras sediadas nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, pertencentes a diferentes setores da economia.

As entrevistas ocorreram nos escritórios das empresas, localizados nas cidades acima mencionadas, em ambientes disponibilizados pelas próprias empresas. Todas foram realizadas de forma tranquila e amistosa e não foi percebido em nenhum dos entrevistados qualquer desconforto ao falar sobre o tema.

O grande desafio desta etapa do estudo foi conseguir horários disponíveis com os executivos entrevistados, visto se tratarem de profissionais com agendas bastante disputadas.

Com o objetivo de preservar as identidades e o sigilo das opiniões dos entrevistados, utilizamos o modelo de identificação por números e não mencionamos o nome das organizações que estes executivos fazem parte, de forma a não divulgar informações internas e estratégicas das companhias.

O Quadro 2 apresenta uma descrição resumida dos entrevistados.

Quadro 2 – Participantes da pesquisa.

Identificação	Cargo	Idade	Tempo de Casa	Atividade	Sobre o entrevistado
1	Diretor	63	39	Tecnologia	Diretor de recursos humanos da companhia, sediada na cidade de São Paulo. Iniciou na empresa na década de 70, sendo este o seu segundo emprego. Ocupou diversos cargos dentro da organização, tendo iniciado a carreira como assistente da área de Recursos Humanos, quando esta começou a ser implantada na empresa.

2	Diretor	49	05	Navegação	Integrante do <i>board</i> da empresa e um dos principais executivos da organização. Antes de chegar à companhia atuava como consultor independente. Participa ativamente das discussões relacionadas ao tema Gestão de Pessoas.
3	Gerente	50	10	Navegação	Atua na organização em nível gerencial, diretamente relacionada à área de recursos humanos. Participa dos processos de admissões e desligamentos da companhia.
4	Gerente	45	02	Navegação	Gestora recém-contratada pela companhia para conduzir uma nova área dentro da organização. Não possui relação direta com a área de recursos humanos. Recentemente passou pela experiência de trocar de empresa.
5	Gerente	40	07	Comércio e Importação	Iniciou sua carreira na área de contabilidade, derivou para a área tributária e atualmente é responsável pelo setor financeiro da organização. Nesta função, participa diretamente das discussões relacionadas aos benefícios da empresa.
6	Gerente	56	23	Comércio e Importação	Iniciou sua carreira trabalhando nas forças armadas e após 10 anos foi trabalhar em sua atual empresa. Possui relação próxima com os sócios da companhia e participa ativamente das discussões institucionais.
7	Gerente	37	15	Comércio e Importação	Iniciou a carreira profissional na própria organização há 15 anos. Gerencia uma área bastante específica da empresa de pouco envolvimento com a área de gestão de pessoas.
8	Gerente	45	02	Serviços de telecomunicação e identificação	Atua há 25 anos no setor de tecnologia. Já trabalhou em importantes empresas do setor e chegou à organização há cerca de 2 anos para gerenciar a área de novos negócios. Possui pouca relação com a área de gestão de pessoas.

9	Superintendente	40	09	Serviços de telecomunicação e identificação	Reporta diretamente ao <i>board</i> da companhia. Trabalha há 9 anos na organização, tendo iniciado sua trajetória como coordenador de recursos humanos.
10	Gerente	36	03	Serviços de telecomunicação e identificação	Iniciou a carreira como técnico em uma grande multinacional. Trabalhou no exterior por alguns anos e iniciou sua carreira na companhia há 10 anos. Neste período saiu da empresa por algum tempo e retornou.

Foram debatidas com os entrevistados questões-chave que buscaram analisar a percepção dos mesmos em relação à previdência complementar e retenção de pessoas. Além das questões-chave, foram abordadas outras questões que possibilitaram detalhar a opinião de cada executivo sobre o tema.

O Quadro 3 apresenta uma classificação dos entrevistados por gênero, geração e situação familiar.

Quadros 3 – Participantes por gênero, geração e situação familiar.

Identificação	Gênero	Geração	Situação familiar
1	M	Início da Baby Boomer	Casado com filhos
2	M	Início da Geração X	Divorciado com filhos
3	F	Início da Geração X	Casado com filhos
4	F	Geração X	Casado com filhos
5	F	Final da Geração X	Casado com filhos
6	M	Baby Boomer	Casado com filhos
7	M	Geração Y	Solteiro
8	M	Geração X	Casado com filhos
9	F	Final da Geração X	Solteiro
10	M	Geração Y	Solteiro

As questões-chave abordaram (i) os pontos que atraíram o entrevistado no processo seletivo; (ii) o que tem de bom e de ruim na estrutura de remuneração; (iii) a atratividade dos benefícios e a ordem de importância de cada um deles; (iv) se ele

consideraria a existência da previdência em um eventual convite para trabalhar em outra empresa; (v) sua visão sobre o plano de previdência complementar

## 5.1 OS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

O interesse no estudo da previdência privada sob a ótica de benefício concedido por empresas a seus funcionários, como instrumento de gestão de pessoas, tomou como base as opiniões de executivos de empresas que já oferecem este benefício a seus funcionários.

Mais do que a opinião desses indivíduos enquanto gestores, explorou-se, nas entrevistas de campo, a visão pessoal de cada entrevistado acerca do tema proposto e a importância do assunto em sua vida pessoal e profissional.

Para melhor análise das evidências levantadas nas entrevistas, considerou-se importante agrupar os entrevistados de acordo com o gênero, situação familiar e a geração a que pertencem.

Inicialmente, foi indagado a cada entrevistado o histórico de sua carreira e como foi o processo seletivo e sua chegada á empresa. Estas questões iniciais foram úteis para gerar empatia com o entrevistado, porém não trouxeram informações relevantes para efeito deste estudo.

Neste aspecto, destaca-se apenas a primeira entrevista, que foi realizada com o diretor de RH de uma grande empresa multinacional de tecnologia de origem japonesa. Este entrevistado era o mais idoso entre os entrevistados e faz parte do início da geração dos *baby boomers*.

Durante a conversa inicial sobre sua trajetória profissional, iniciada em 1970, mencionou informações relevantes sobre os benefícios oferecidos pela organização

à época, para que se possa compreender o contexto naquele momento e confrontar com a atual realidade percebida nas entrevistas.

Assim ele descreveu:

*Falava-se em benefício, sim. Mas você analisando hoje, os benefícios da época eram poucos e modestos. A parte de refeição, por exemplo. No trabalho tínhamos um refeitório e você pagava centavos. Era fortemente subsidiado... Mas se você visse o plano médico, por exemplo. O plano médico era um plano regional em Guarulhos. Era aquilo lá e era restrito ao local... Havia um escritório aqui em São Paulo e havia medicina de grupo, a Interclínicas. Para o pessoal do escritório tinha, mas para o pessoal da fábrica, onde ia crescer, tinha um plano regional... Tinha um sistema de transporte. Você não consegue operar, longe daquele jeito, com transporte deficiente, transporte público. Tínhamos algumas linhas de ônibus, então ficava restrito a isso. Estes eram os benefícios. (Entrevistado 1).*

Cabe destacar que este entrevistado entrou muito jovem na empresa e permaneceu até o final de sua carreira. Nesta citação podemos identificar que a empresa já demonstrava, em meados da década de 70, preocupação em oferecer aos seus empregados alguns benefícios que representassem proteção e qualidade de vida aos seus colaboradores.

Confrontando a situação relatada pelo Entrevistado 1, que descreve a realidade de aproximadamente 40 anos atrás, com a realidade que se verifica nas companhias cujos executivos foram entrevistados, pode-se perceber que, de fato, as empresas procuraram profissionalizar suas áreas de gestão de pessoas e ampliar a oferta de benefícios, com o propósito acompanhar a tendência descrita pela maioria dos autores na literatura sobre o tema 'retenção' de pessoas.

### **5.1.1 Pontos que Atraíram o Entrevistado no Processo Seletivo**

Na sequência, os entrevistados foram questionados em relação aos pontos que mais o atraíram no processo seletivo. Neste item, houve uma diversidade de respostas, notadamente por conta do período de vida em que cada entrevistado iniciou suas atividades na companhia.

De forma abrangente, grande parte dos entrevistados mencionou a questão dos novos desafios que almejavam quando decidiram optar pelo novo emprego. Neste tópico, foi possível identificar algumas respostas bastante diretas no que se refere à remuneração e relevantes sob o ponto de vista do estudo de benefícios.

*Sim, na época foi a questão salarial, porque eu dobrava o meu salário. (Entrevistado 2)*

*A proposta foi interessante em relação ao salário. Os benefícios também eram interessantes. (Entrevistado 3)*

*Remuneração e pacote de benefícios, que, por se tratar de uma empresa offshore, o pacote de benefícios é muito bom. (Entrevistado 4)*

*Bem. A segurança de ter um emprego de carteira assinada. E os benefícios, né? Sempre teve auxílio alimentação, refeição, plano de saúde. Essas situações complementares que me atraíram bastante. (Entrevistado 7)*

Neste ponto, já se consegue perceber que, mesmo não provocada pelo entrevistador, vem à tona a questão da remuneração e dos benefícios como fator preponderante no momento de analisar uma proposta de trabalho.

### **5.1.2 Pontos Positivos e Negativos na Estrutura de Remuneração**

Na sequência, foi solicitado aos executivos que apontassem dentro da estrutura de remuneração e benefícios das empresas que fazem parte, quais seriam os pontos positivos e negativos de maior relevância. Nos pontos negativos, notou-se

que a maioria dos entrevistados não tinha qualquer questão de maior relevância a ser apontada. Dos poucos achados neste quesito, evidencia-se:

*Qual é o problema da empresa? Ela não tem uma política de bonificação. A política de bonificação é meio que a troca de cotoveladas no fim do ano. Você tem que ficar disputando R\$ 5 mil pra cá, R\$ 5 mil pra lá, com a dona da empresa. (Entrevistado 2)*

*Auxílio-maternidade é a única coisa que eu vejo agora que a gente precisaria melhorar em termos de benefícios (Entrevistado 5)*

Nesta matéria, também se identificou que, apesar da satisfação com a estrutura de remuneração e benefícios para os executivos da empresa, foram apontadas carências quando se referiram a outros níveis hierárquicos nas companhias. Neste sentido, o entrevistado 9 demonstrou incômodo em relação a este item, conforme destacado no trecho abaixo:

*Quando eu falo dos níveis técnicos e operacionais, eu acho que a gente ainda peca, sobretudo quando eu me comparo no mercado com empresas do mesmo porte. (Entrevistado 9)*

Por outro lado, no momento de apontarem os pontos positivos, percebeu-se um quadro de satisfação em relação a estes itens. Ressaltam-se os depoimentos dos entrevistados 2, 4, 6 e 8 que mencionaram de forma direta a questão da remuneração e benefícios oferecidos pelas empresas.

*[...] e do ponto de vista salarial, o salário do dia a dia é um bom salário [...]. (Entrevistado 2).*

*Ponto negativo não tem, né? Agora, ponto positivo, além da previdência, o plano de saúde. (Entrevistado 4)*

*Têm diversos. A previdência, a saúde Bradesco, o meu plano, por exemplo, é o completo. Você não tem problema nenhum. (Entrevistado 6)*

*Previdência aqui é 100% pago pela empresa. Desde que eu entrei no plano aqui eu não fiz nenhum aporte extra da minha parte. (Entrevistado 8)*

### **5.1.3 Atratividade dos Benefícios e a sua Ordem de Importância**

Após terem sido elencados os pontos positivos e negativos percebidos pelos entrevistados na estrutura de remuneração e benefícios das companhias, foi questionada qual seria a ordem de importância de cada um dos benefícios oferecidos pela empresa. Nesta ocasião, pediu-se que fossem apontados quais seriam os benefícios mais importantes na avaliação de cada um, em uma espécie de hierarquia de valor.

Predominantemente, percebeu-se que o plano de saúde e a previdência complementar foram os benefícios que apareceram com maior frequência nas primeiras posições. Na maioria das situações, a hierarquização vinha acompanhada de comentários que vinculavam esses benefícios ao bem-estar e ao futuro da família.

Em um quadro esquemático, as opiniões coletadas podem ser organizadas da seguinte forma:

Quadro 4 – Ordem de importância dos benefícios oferecidos pela empresa.

<b>Entrevistado</b>	<b>Ordem de importância dos benefícios oferecidos pela empresa</b>		
Entrevistado 1	Plano de Saúde	Previdência Complementar	
Entrevistado 2	Plano de Saúde	Previdência Complementar	
Entrevistado 3	Previdência Complementar		

Entrevistado 4	Plano de Saúde	Previdência Complementar		
Entrevistado 5	Previdência Complementar	Plano de Saúde	Auxílio Refeição e Alimentação	
Entrevistado 6	Plano de Saúde	Previdência Complementar		
Entrevistado 7	Plano de Saúde	Subsídio Educacional		
Entrevistado 8	Plano de Saúde	Plano Odontológico	Previdência Complementar	Estacionamento e Combustível
Entrevistado 9	Previdência Complementar	Remuneração Variável	Carro	
Entrevistado 10	Remuneração Variável			

Indagados se o grau de importância atribuído aos benefícios havia se alterado ao longo da vida de cada um, ou seja, se a ordem hierárquica apresentada havia sido diferente em momentos anteriores de sua vida, surgiram opiniões bastante distintas em relação ao tema, haja vista que algumas respostas indicavam que essa ordem de importância havia se alterado ao longo do tempo, enquanto outros que disseram que a hierarquia sempre foi a mesma e alguns que não sabiam avaliar se ocorreram alterações.

Dentre os que indicaram que houve mudança na ordem de importância dada aos benefícios, sobressaem as afirmações dos entrevistados 3 e 8, que assim abordaram o tema:

*Eu acho que quando a gente é jovem, a gente não está muito preocupada com a previdência privada. Eu acho que, quando a gente é mais jovem, você visa o benefício efetivo, momentâneo. Por isso que eu acho que, ao longo do tempo, quando você vai amadurecendo, você muda o foco. (Entrevistado 3).*

*Eu sempre procurei poupar alguma coisa. Vario bastante os investimentos, mas a questão da previdência, depois que nasceram minhas filhas, pesou mais. (Entrevistado 8)*

Os entrevistados 1 e 2, apesar de terem manifestado que sempre deram alto valor a previdência, quando questionados sobre sua visão da importância da previdência para os empregados mais jovens que estão entrando na empresa, afirmam:

*Não tem tanta receptividade como o outro mais maduro, que tem responsabilidades. Jovem, ele fala assim: eu faço uma poupança! A facilidade da poupança é que eu tenho liquidez. Aí o que ele faz: ele compra carro... Ele não resiste às tentações, ao consumo imediato. Isso são fases. Eu vivi isso também. Então, a gente sente. Passa a ter mais importância quando você começa a ter mais responsabilidade... Ter um filho... (Entrevistado 1).*

*Acho que, sempre diferenciando, dependendo do grau de maturidade do funcionário, estas prioridades podem ter ordens inversas (Entrevistado 2).*

Além destes, quando questionado se houve alteração no valor dado ao plano de previdência ao longo dos anos, o entrevistado 10 afirmou: “Foi ganhando importância. Foi ganhando importância.” E completou:

*E isso poderia ter tido uma relevância maior lá atrás. Talvez a falta da comunicação adequada e a falta da educação financeira. Você vê hoje na televisão, no Fantástico, quadros de educação financeira. (Entrevistado 10).*

Por outro lado, alguns dos entrevistados apontaram que a ordem de relevância dos benefícios permaneceu inalterada ao longo dos anos. Muitos destes

comentários foram emitidos pelas pessoas que disseram sempre valorizar o ato de poupar recursos e o planejamento financeiro de longo prazo.

Neste grupo, destacam-se as abordagens dos entrevistados 1, 2, 6 e 9 que assim opinaram sobre a questão:

*Eu, particularmente, sempre considerei importante. Só para ter um exemplo, eu sempre tive seguro de vida. Quando eu me casei, depois eu tive duas filhas. A empresa não tinha plano de previdência naquela época. Nem se cogitava. Nem o mercado também tinha. Mas eu sentia que se acontecesse alguma coisa comigo... (Entrevistado 1)*

*No meu caso, é assim desde que eu entrei, há cinco anos. (Entrevistado 2, se referindo à ordem de relevância dos benefícios)*

*Sempre, sempre, sempre! (Entrevistado 6, quando perguntado se a ordem de relevância dos benefícios sempre havia sido aquela apontada na questão anterior).*

*O plano de previdência, eu já coloco ele como importante neste primeiro momento porque ele já se reverte em dinheiro no momento que você quiser. Sobretudo no modelo que a ... tem hoje. (Entrevistado 9, indicando que outros benefícios poderão se tornar mais atrativos apenas no futuro).*

#### **5.1.4 Existência da Previdência em um Eventual Convite para Trabalhar em Outra Empresa**

Após os questionamentos acima mencionados, foi perguntado de forma direta aos entrevistados se estes considerariam a existência do benefício da previdência complementar em um eventual convite para trocar de empresa. Nesta questão percebeu-se que grande parte dos entrevistados consideraria este aspecto na decisão de trocar de empresa.

Dos 10 entrevistados, sete manifestaram que a previdência é um importante instrumento de retenção, seja por ser um benefício que poderá representar a tranquilidade de uma aposentadoria futura, seja sob a ótica puramente financeira, isto é, o aporte realizado pela empresa no plano é considerado um salário indireto.

*Consideraria, consideraria! O fato de ter esta segurança, eu particularmente consideraria e, quando nós entrevistamos pessoas que saem da nossa empresa para aceitar proposta de outra empresa, eles comparam o quanto a empresa deposita no plano em relação ao que o próprio deposita. (Entrevistado 1).*

*Evidente que isso, na hora de você fazer a conta, você tem que considerar..., pode ser que para um garoto, ele não está muito preocupado ainda com futuro. Então, pra ele, receber 2 mil reais a mais neste momento seria mais importante do que estar aplicando 2 mil em um plano de previdência. Mas acho que, depois de certo momento da vida, estas coisas acabam se tornando importantes. (Entrevistado 2)*

*[...] eu acho que isso retém. Eu acho que todo o benefício, de alguma forma retém, pois é o que a gente chama de salário indireto. Você pensa na previdência privada. Você pensa na participação de lucros. Você pensa no plano de saúde. E estes benefícios retêm funcionários. (Entrevistado 3)*

*Pesa! Pesa, sim! E a empresa sabe disso! (Entrevistado 4)*

*Sim. É um instrumento de retenção. Eu acho que depende do nível de... como é que eu vou explicar? Do nível de educação financeira que a pessoa tenha. Eu acho que se a pessoa tem o hábito de aplicar, de investir, de guardar dinheiro, ela vai ver que a previdência aqui é um excelente investimento, que ela tem 5% do salário aplicado sem esforço algum. A empresa te dá! (Entrevistado 5)*

*Sim! Sim! Pesa. Com certeza, isso pesa. Não tenha dúvida que pesa! Sim. Eu colocaria. Isso não tinha na época do meu planejamento. Hoje, se eu tivesse que colocar isso no meu planejamento, fatalmente seria um quesito com altíssimo valor. Vale. Isso fideliza. Fideliza o funcionário. (Entrevistado 6).*

*Com certeza. Eu hoje, como pessoa física, entendo desta forma e como gestora de RH. Isto porque, em diversas situações, quando a gente está recrutando, sobretudo para posições de especialista ou para nível gerencial, a previdência é um diferencial. (Entrevistado 9)*

Por outro lado, três entrevistados, apesar de reconhecerem que o plano de previdência corporativo tem impacto positivo, entendem que, por si, não seria um instrumento de retenção. Neste sentido, emitiram as seguintes opiniões:

*Não sei se seria tão vinculante assim. Eu acho que todo o conjunto de benefícios pode fazer com que a pessoa reflita em querer ficar, se esforçar em ficar. Talvez, ele isolado não seja. Não tenha este poder como todos eles juntos. Eu acho que isso não chega a ser, sozinho, isolado, um motivo para a pessoa deixar de sair da empresa. Se tiver uma boa proposta, vai ser superado. (Entrevistado 7).*

*Eu acho que, no dia a dia, a previdência faz diferença sim. É bom ter um plano de previdência. Acho que é um benefício que hoje a gente avalia também, mas, no momento, não foi prioridade. (Entrevistado 8)*

*Se a remuneração compensasse, por exemplo, eu poderia pensar. Acho que não é um fator decisório, até por que a questão de remuneração fixa mais a variável têm variações muito grandes em relação às empresas do mesmo setor. (Entrevistado 10).*

### 5.1.5 A Questão do Vesting

Analisando as cláusulas de *vesting* e de custeio dos contratos dos planos aos quais os executivos entrevistados participavam, constatou-se que os contratos mantinham como regra de custeio de duas formas: (i) a paridade de “um para um” nas contribuições, ou seja, a contribuição mensal do plano é custeada 50% pelo empregado e 50% pelo empregador ou (ii) 100% da contribuição do plano paga pela empresa.

*Sim. Até por que eu considere que a previdência representava 105% do meu salário. Por que a ... deposita 5% do seu salário e não faz nenhum desconto por isso. Então, o que eu considere? Se eu vou ganhar 5% a mais e não tenho nenhuma contraprestação, significa que eu ganho 105% do meu salário (Entrevistado 5).*

*O plano de previdência, eu já coloco ele como importante neste primeiro momento porque ele já se reverte em dinheiro no momento que você quiser. Sobretudo no modelo que a ... tem hoje, se eu peço demissão da companhia ou se eu sou demitido, 100% do valor depositado é meu. Então aquilo se reverte em dinheiro mesmo (Entrevistado 9).*

Percebe-se também que as condições previstas nas cláusulas de *vesting* são de pleno conhecimento dos executivos que participam dos planos, e que foram elaboradas de forma que o empregado passe a ter acesso à parte custeada pela empresa, parcialmente, após um período que varia de 3 a 8 anos e, integralmente, após um período de 7 a 10 anos de vínculo empregatício com a organização.

*O plano [é] que foi arrojado. Não só do ponto de vista da participação, mas também sob o ponto de vista da saída do funcionário. O tempo de casa. Sete anos é um período que passa muito rápido e, com sete anos, ele sai levando 100% das contribuições da empresa. Então acho que este é o grande diferencial nosso em relação às outras empresas (Entrevistado 2).*

*Tinha previdência privada também, mas o percentual era menor de acompanhamento da empresa e o tempo, o prazo, aquele interstício que você tem que ficar contribuindo para poder receber qualquer percentual da parte empresa também era maior. E isso foi um atrativo (Entrevistado 3).*

*Estas foram as regras que nós definimos neste período. Não era bem clara. Não era bem definido. Agora, não. Tem um manual. Todo funcionário que entra já sabe a escala de tempo dele receber. Por exemplo: eu tenho 7 anos, Se eu saísse hoje da empresa, eu já teria 75% do meu plano, da minha reserva. (Entrevistado 5).*

### **5.1.6 Visão sobre o Plano de Previdência Complementar**

Após estas etapas, procurou-se explorar qual a visão que os entrevistados tinham em relação ao conceito de previdência complementar e qual a relação que eles faziam deste assunto com temas como educação financeira e planejamento financeiro de longo prazo e, neste momento, notou-se que os entrevistados estabeleceram estreita ligação entre estas matérias.

Destacam-se as seguintes definições obtidas sobre o conceito de previdência complementar:

*Previdência para mim é a reserva que você faz para complementar o INSS que você não sabe se você vai ter quando você for se aposentar. (Entrevistado 2)*

*Olha, é a segurança de um indivíduo que trabalhou a vida inteira e que vai ficar velho. E que não queria depender de nenhum parente e nem, principalmente, do Estado. (Entrevistado 6).*

*É um dinheiro sagrado. Eu não mexo nele. Eu acompanho quase que diariamente o saldo pra ver como está, mas eu não toco. (Entrevistado 8)*

*Eu enxergo efetivamente como um complemento financeiro para a aposentadoria. Hoje eu já divido minha opinião de que, além de complemento para aposentadoria, é um investimento financeiro. (Entrevistado 9).*

Além das definições, alguns pontos importantes foram identificados quando o conceito de previdência foi relacionado aos de educação financeira e planejamento financeiro de longo prazo. Neste momento, percebeu-se que, de forma majoritária, os executivos associam o nível de educação financeira e a importância dada ao longo prazo ao grau de relevância que o benefício previdência terá para o funcionário.

*Se você pegar, aqui na empresa, as pessoas que têm uma formação educacional mais avançada, maior, decidiram aderir ao plano de previdência de forma muito mais rápida. Quem tem uma formação menor, ou demorou um pouco para decidir, pois não entendia direito, ou decidiram, mas acabaram saindo, pois tomaram a decisão sem conhecer. (Entrevistado 2)*

*Eu acho que a mentalidade das pessoas está mudando. Por conta até destas situações que a gente vê no governo. As pessoas não se sentem tão seguras com o governo e com os planos que o governo tem, principalmente de aposentadoria. (Entrevistado 3).*

*Quanto mais conhecimento as pessoas tiverem do que está sendo feito, mais valor vão dar para eles. Então, vão também entender questões de imposto de renda. O que pode ser abatido ou não. Eu acho que sim. Quanto mais esclarecimento em relação ao produto, maior o entendimento e, até assim, é maior a atenção dada. (Entrevistado 7).*

*É porque, se você tem um mínimo de educação financeira, você sabe que tem que guardar uma coisa para gastar hoje e outra coisa para gastar no futuro. A pessoa tem que separar uma coisa*

*da outra. A pessoa não precisa ter noção do que é um derivativo, estas coisas. Mas saber que tem uma poupança que tem maior liquidez, que eu posso tirar mais rapidamente, se eu precisar. E outra que tá lá, pra um dia eu, sei lá, receber uma aposentadoria. Mas eu diria para o futuro. (Entrevistado 8).*

*Mas eu acho que, desde o ensino fundamental, passando pelo secundário e chegando ao superior, você deveria ter uma cadeira de educação financeira pessoal, onde a previdência privada deveria ser mais falada, mais discutida. Para as pessoas levarem mais este fator em consideração. (Entrevistado 10).*

Esta percepção também apresentou relação direta com a fase em que cada indivíduo está na vida. Para aqueles que ainda são solteiros, ou não têm filhos, os benefícios em geral, especialmente aqueles que têm impacto na qualidade de vida da família, não têm a mesma relevância de que para os executivos casados e que já têm filhos. Para estes, percebeu-se que os benefícios que protegem a família ou buscam protegê-la no futuro, como plano de saúde, planos de previdência complementar, têm grande relevância.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observando o resultado das entrevistas em relação ao que se viu na literatura, percebe-se que o valor que o corpo executivo entrevistado confere ao tema 'benefícios' e ao tema 'previdência' possui diversas convergências e algumas variações importantes.

Ao analisar as entrevistas, a primeira situação que se mostra bastante clara refere-se à visão dos executivos em relação ao plano de previdência complementar como benefício. Em geral, trata-se de um benefício bastante valorizado pelos

executivos não só pelo valor financeiro que agrega, mas também por trazer sentido no âmbito da proteção.

Nas opiniões que foram coletadas a respeito deste tema, quando questionados acerca do tema previdência complementar, os conceitos que foram mais frequentemente relacionados foram de futuro, planejamento de longo prazo, segurança e até mesmo de dinheiro 'sagrado'.

Desta maneira, pode-se perceber que, apesar de ser um fator valorizado pela maior parte dos entrevistados, a percepção destes executivos é que, de fato, os benefícios da previdência complementar só serão materializados no longo prazo, ou seja, estão vinculados a uma relação mais duradoura com o empregador.

Neste momento, aflora a questão geracional abordada no referencial teórico, que se mostrou bastante próxima do que foi visto na prática. Quando questionados sobre a importância da previdência privada no pacote de recompensas oferecido pela empresa, ficou bem claro que a idade do entrevistado e, conseqüentemente, a geração a que ele pertence se mostrou um importante fator de interferência.

Na visão dos entrevistados pertencentes à geração *baby boomers*, que hoje em dia estão na faixa entre 51 e 66 anos, as opiniões acerca do tema foram sempre decididas e enfáticas, como foi o caso do entrevistado 6, quando questionado se a previdência sempre teve importância para ele. Sua resposta, enérgica, foi "*Sempre, sempre, sempre!*".

O entrevistado 1, também pertencente à geração dos *baby boomers*, quando comentou sobre o tema afirmou: "*Eu, particularmente, sempre considerei importante*".

Quando se analisam as respostas dos entrevistados pertencentes à Geração X, que se situam entre os 37 e 50 anos, principalmente aqueles que estão mais

próximos do período de transição entre esta geração e a geração dos *baby boomers*, também mostram posicionamento semelhante em relação ao tema.

Neste caso, as respostas deste grupo também se inclinaram no sentido de dar grande importância ao benefício 'previdência', como foi o caso do entrevistado 4, que, quando perguntado sobre o que havia atraído na proposta inicial da empresa, assim mencionou: "*remuneração e pacote de benefícios. Que por se tratar de uma empresa offshore, o pacote de benefícios é muito bom*" (Entrevistado 4).

Uma mudança importante acerca deste conceito surge quando analisamos as respostas dos membros da geração Y e os que pertencem ao final da geração X já na transição para a Y. Estes profissionais são os mais jovens, cuja faixa etária orbita entre os 20 e os 36 anos e, na maioria dos casos, ainda não têm filhos.

Diferentemente da maioria dos demais, os entrevistados 7 e 10 não mencionaram a previdência complementar como um benefício importante quando questionados sobre o tema. Para eles, o subsídio educacional e a remuneração variável são conceitos mais importantes. Estes conceitos, diferentemente da previdência complementar estão mais atrelados à empregabilidade e ao curto prazo.

Na fala do entrevistado 7, por exemplo, quando questionado sobre o peso do plano de previdência corporativo na eventual decisão de trocar de empresa, este respondeu: "*Não sei se seria tão vinculante assim*". Nesta mesma linha, o entrevistado 10 se posicionou: "*Se a remuneração compensasse, por exemplo, eu poderia pensar. Acho que não é um fator decisório*".

Neste tema, as respostas dos membros das gerações Y e *baby boomers* foram bastante diferentes. O entrevistado 6 (*baby boomer*), sobre o tema, afirmou: "*Sim! Sim! Pesa. Com certeza, isso pesa. Não tenha dúvida que pesa! Sim. Eu colocaria*".

Desta forma, podem-se identificar valores próprios da geração *baby boomer*, destacados na teoria, como uma geração orientada a preservar o emprego e garantir a estabilidade, passando pela geração X até chegar ao extremo oposto - a geração Y. Sobre os membros desta geração, constata-se serem menos identificados com a questão dos benefícios, especialmente os de longo prazo, corroborando os valores apontados na teoria, como o fato de não valorizarem a permanência duradoura em uma única empresa e serem leais a si mesmos. A estabilidade e a fidelidade também foram valores não identificados nos entrevistados pertencentes a esta geração.

Nas palavras do entrevistado 3 já se pode perceber esta relação *“Eu acho que quando a gente é jovem, a gente não está muito preocupada com a previdência privada. Eu acho que, quando a gente é mais jovem, você visa o benefício efetivo, momentâneo. Por isso que eu acho que, ao longo do tempo, quando você vai amadurecendo, você muda o foco”*.

Sendo assim, para os executivos de maior faixa etária e mais experientes, notadamente os que se aproximam dos 50 anos de idade e fazem parte das gerações X e *baby boomers*, o valor conferido aos benefícios oferecidos pela empresa parece ser maior do que o valor atribuído aos mesmos benefícios oferecidos para executivos mais jovens, sobretudo aqueles com menos de 40 anos e que já possuem influência cultural e profissional semelhantes à da chamada geração Y.

Desta primeira análise, pode-se inferir que o peso da previdência privada na avaliação dos executivos está intimamente ligado à geração a que pertencem e ao valor que atribuem a relações duradoras de trabalho. Contudo, uma questão

interessante pode ser analisada no que se refere à comparação do conceito de questão geracional e faixa etária atual do empregado.

Neste caso, podemos verificar que, pelas opiniões coletadas, não fica bem definido se o alto valor conferido ao benefício com características de longo prazo, como é a previdência, está mais relacionado a questões culturais e sociais próprias das coortes geracionais ou se o conceito de previdência se associa mais fortemente à questão do momento de vida vivido pelo entrevistado.

A opinião do entrevistado 3 pode indicar que a geração Y, atualmente mais desinteressada das questões relacionadas ao longo prazo, ou mesmo de relações de trabalho mais duradouras, poderá, ao longo da sua trajetória de vida, alterar suas opiniões e os valores que confere a determinados assuntos, como aposentadoria e previdência complementar:

*Hoje eu colocaria. Eu tô com 50 anos. Eu colocaria que a previdência privada é, sem sombra de dúvida, o benefício que eu dou mais importância (Entrevistado 3).*

*Tanto é que você vê que esta geração de hoje. Eles não ficam muito fixos em uma determinada empresa. Eles vão galgando por que eles estão em uma atividade muito grande e eles não estão muito preocupados. A famosa geração Y. Tenho lá a minha geração Y em casa. Eles são muito ágeis. Por isso que eu acho que ao longo do tempo, quando você vai amadurecendo, você muda o foco. (Entrevistado 3).*

Outro aspecto interessante pode ser constatado quando, através da hierarquização da importância dos benefícios atribuída pelos executivos, fica claro que as condições dos serviços públicos, como é o caso da saúde pública, interfere diretamente na valoração dos benefícios oferecidos pelas empresas. Neste caso, mesmo os executivos mais jovens que, teoricamente, estariam menos propensos a

necessitar deste tipo de serviço, percebem valor neste benefício em razão da má qualidade da assistência do Estado neste setor.

*Se você pensar com a cabeça de um pai de família, que tem filho, mulher, é evidente que um plano de saúde bom é o carro chefe quando o cara vai buscar emprego, em termos de benefício. Pra garotada pode ser outro. Pra garotada que ainda não tem família. Mas pra quem tem família, o plano de saúde é o carro chefe (Entrevistado 2).*

*Por que é isso que eu te falei. Quem tem família hoje tem que se preocupar primeiro com a saúde. Quando você precisa de um atendimento especializado, se você não tiver a proteção de um bom plano fica difícil. E, depois o plano de previdência, que é, sem dúvida, do ponto de vista de futuro, algo que agrega bastante. (Entrevistado 2).*

Neste sentido, pode-se imaginar que, se concretizadas as previsões demográficas para o nosso país e o déficit da previdência oficial continue aumentando, fruto da maior longevidade da população e do fim do bônus demográfico, a insuficiência da previdência social poderá se agravar, estimulando assim a expansão de soluções privadas e a maior difusão da oferta deste tipo de benefício pelas companhias.

*Por que, você vai chegando a uma certa idade, você se dá conta que realmente não dá para confiar na previdência do governo. E aí você se dá conta que você realmente tem que ter uma previdência privada para, quando você se aposentar, você sair da sua vida ativa efetivamente, você tenha uma condição de se manter e manter a sua família (Entrevistado 3).*

*E eu acho que ficou bem claro para os funcionários que isso agrega muito valor. Por que hoje ninguém pode passar por um INSS. Não tem condição (Entrevistado 6).*

Sendo assim, é aceitável pressupor que nas próximas décadas, a valoração da previdência complementar como benefício oferecido pelos empregadores ganhe maior relevância e atinja patamares de importância semelhante ao dado aos seguros de saúde atualmente.

Ao analisar entrevistas sob o aspecto do gênero, corroboram-se os achados da literatura em relação ao impacto contraditório desse fator no âmbito da retenção de pessoas. Verifica-se que as opiniões de homens e mulheres sobre o tema são semelhantes e as variações estão muito mais ligadas à geração a que pertencem e à sua situação familiar.

Isto posto, podemos anuir que de fato não há consenso sobre a influência do gênero na intenção de *turnover* e esta influência também não foi percebida na valoração da questão dos benefícios e, conseqüentemente, da previdência privada.

Um ponto abordado nos estudos de Cavazotte et al. (2010) foi a hipótese de que a discriminação de gênero cria dificuldades adicionais de retenção, em face da corrosão causada na satisfação da mulher com seu emprego e em sua identificação com a organização.

Neste ponto, provavelmente por terem sido entrevistadas mulheres que ocupam cargos de gestoras ou executivas, não se conseguiu perceber nuances de discriminação de gênero e, por esta razão, não foram identificadas variações relevantes em relação às opiniões dos entrevistados e das entrevistadas.

Não obstante o fator gênero não ter se mostrado relevante na análise das entrevistas, um fator se mostrou de grande influência e frequentemente mencionado durante as pesquisas - a situação familiar.

Em vários momentos das entrevistas, quando questionados sobre a importância do benefício previdência, os entrevistados que possuem filhos

mostraram mais interesse sobre o tema, bem como fizeram menção ao aumento da importância deste tipo de benefício após o nascimento dos filhos.

Por exemplo, a opinião do entrevistado 9: *“Eu sempre procurei poupar alguma coisa. Vario bastante os investimentos, mas a questão da previdência, depois que nasceram minhas filhas, pesou mais, né?”*.

Esta constatação já era esperada, visto que benefícios como a previdência privada, bem como planos de saúde, são fatores que têm forte relação com a família e com sua proteção.

As próprias características e atributos dos planos de previdência, por si, já poderiam indicar esta relação. Além de serem mecanismos de acumulação de longo prazo que visam à manutenção da qualidade de vida familiar na aposentadoria, os planos também incluem os chamados benefícios de risco, como pecúlio, pensão ao cônjuge e aos filhos menores. Desta forma, a proteção à família ocorre de forma indireta, na medida em que assegura uma aposentadoria mais interessante para o provedor da casa, mas também de forma direta, caso ocorra algum imprevisto com o “chefe da família”.

Quando o tema é abordado sob a ótica puramente financeira, as opiniões convergiram no sentido de entender que os valores pagos a título de previdência complementar pelos empregadores funcionam como uma espécie de salário indireto, na medida em que os valores aportados no plano constituem, ao longo do tempo, uma reserva financeira em nome do empregado.

Neste ponto, cabe destacar o papel fundamental da adequada elaboração das regras de custeio e das cláusulas de *vesting* dos contratos. Se elaboradas de forma alinhada aos propósitos estratégicos das companhias, este benefício só será percebido pelos funcionários que permaneçam pelo período tencionado pela

organização. Os que se deligarem de forma voluntária e os que foram demitidos não se beneficiarão desse “salário indireto”.

Diante destas constatações, pode-se imaginar que as empresas que optarem pela oferta de planos de previdência para seus funcionários estarão incentivando o funcionário a permanecer por longos períodos na organização e, portanto, construirão, ao longo dos anos, equipes formadas por empregados pouco dinâmicos e ineficientes.

Neste ponto, cabe destacar que o principal objetivo da implantação dos planos de previdência é tornar as companhias que adotam esta estratégia, mais competitivas em termos de recompensas, de forma a atrair os melhores profissionais para seus quadros e, ao longo do tempo, ter condição de retê-los.

Além disto, a elaboração das cláusulas de *vesting* tem o propósito de incentivar os profissionais talentosos, que muitas vezes se favorecem de investimentos do empregador em sua formação e capacitação, a permanecer na empresa por um período que seja suficientemente compensador para a empresa em relação ao investimento dispendido.

Esta estratégia não significa dizer que qualquer funcionário permanecerá na empresa por longos anos, uma vez que cabe ao empregador a opção pelo desligamento dos funcionários que não atendam as expectativas da empresa.

Desta forma, pode-se constatar que a previdência complementar pode atuar como instrumento de retenção de executivos sob dois aspectos distintos. O primeiro seria sob a ótica puramente financeira, onde a aplicação das regras de *vesting* e a eventual perda, total ou parcial, dos recursos depositados pela empresa, incentiva o profissional a permanecer na organização, pelo menos, até finalizar o período de

*vesting*, inibindo assim a saída voluntária precoce de profissionais importantes, para atuação em outras companhias.

A segunda, ligada diretamente aos valores próprios dos planos de previdência, converge para conceitos de futuro e planejamento financeiro de longo prazo, estimulando relações mais duradouras entre empregados e empregadores, na medida em que a oferta do plano de previdência corporativo gera no empregado a sensação de proteção individual e familiar e eventuais propostas de trabalho feitas por companhias que não ofereçam tal tipo de benefício sejam menos atrativas não só sob a ótica financeira, mas também na visão de preservação dos objetivos pessoais de longo prazo.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste estudo foi descrever como a existência de um plano de previdência complementar corporativo pode reduzir a saída voluntária dos executivos. Para isso, buscou-se descrever o sistema previdenciário brasileiro, desde a previdência oficial até os planos de previdência complementar abertos e fechados, bem como pesquisar na literatura existente a fundamentação teórica que serviu para suportar a pesquisa.

Após a realização deste estudo, foi possível gerar algumas conclusões, ao longo deste capítulo, sobre alguns aspectos relevantes não só para efeito de estudos acadêmicos acerca deste tema, como também para subsidiar ações e reflexões sobre o tema gestão de pessoas e, mais especificamente, retenção de pessoas, na prática das organizações.

Sob a ótica dos benefícios oferecidos pelas companhias aos seus funcionários, na pesquisa de campo verificou-se que os executivos entrevistados mostraram-se bastante satisfeitos em relação ao pacote de benefícios oferecidos pelas suas empresas. A percepção é que benefícios como auxílio refeição, alimentação e até mesmo seguro de saúde já são entendidos como “básicos” e a visão sobre previdência complementar é que se trata de um benefício importante que ainda é um diferencial oferecido apenas por algumas empresas.

Identificou-se que, na maioria dos casos, os executivos são esclarecidos em relação às regras de *vesting* dos planos oferecidos por suas organizações e que estas se configuram um fator relevante nas decisões profissionais diante de eventuais possibilidades de mudança de emprego.

Além disto, quando se fala em previdência complementar, além do valor financeiro diretamente atrelado a este benefício, os aspectos de proteção, família, futuro e planejamento também são fortemente percebidos.

Verificou-se que o impacto da idade/geração na avaliação da importância da previdência complementar como benefício foi o que se mostrou mais relevante quando se compara as opiniões colhidas. Profissionais conhecidos como *baby boomers* e da geração X demonstraram maior valorização deste benefício em relação aos profissionais da geração Y em razão de um fator chave: a sua família.

Desta forma, este resultado, além de ser fruto das mudanças culturais e de visão em relação ao trabalho vivido pelas gerações estudadas, também tem relação com a situação de vida em que cada profissional se encontra. Em geral, os executivos “*baby boomers*” e da geração X atualmente são casados e têm filhos, o que faz com que os atributos da previdência complementar ganhem maior importância em suas vidas. Em contrapartida, os executivos da geração Y entrevistados geralmente ainda são solteiros e não têm filhos, o que faz com que a previdência complementar não seja tão relevante para este grupo.

Por outro lado, constatou-se baixo impacto do gênero sobre a importância atribuída à previdência complementar. Portanto, o fato de ser mulher não distingue o interesse da executiva daquele de seus colegas masculinos em relação à previdência complementar. Como já visto antes, importam mais a coorte geracional/idade, o estado civil e o fato de ter filhos do que o gênero.

Quando abordado o tema da troca de empresa, percebe-se que os executivos, em geral, são motivados por diversos fatores, em especial novos desafios, proximidade da família e vantagens financeiras. A existência de um plano

de previdência complementar também se mostrou um fator importante, embora não é possível afirmar que seja o principal ou o mais decisivo.

Isso é parcialmente explicado por um aspecto que também transparece da pesquisa de campo: a previdência complementar é vista como tão mais importante quanto mais se aproxima a época da aposentadoria do respondente, quando aumentam suas preocupações com o tamanho da queda de renda quando sair da vida laboral ativa.

Sendo assim, na avaliação de um eventual convite, a existência do plano de previdência é apontada como um fator relevante a ser ponderado para a maioria dos entrevistados, tanto pelo aspecto da proteção proporcionada por este benefício ao trabalhador e a sua família, quanto pelo caráter financeiro, corroborando a suposição inicial deste estudo.

A despeito da relevância dada pelos executivos ao plano de previdência, pesquisas como a da ABRH/RJ (2014) e do grupo Icatu (2014), citadas na introdução, indicam que esta importância não é a mesma quando são ouvidos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, no mercado geral. Por outro lado, quando a pesquisa é acompanhada de um diagnóstico da vida financeira do funcionário, a previdência passa a ter destacado valor.

Adicionando estes resultados com os obtidos nesta pesquisa, pode-se concluir também que um fator essencial no processo de oferta, por parte das empresas, da previdência complementar como benefício é a informação. É fundamental que haja um esforço de comunicação das empresas para que os trabalhadores se conscientizem da importância da previdência complementar,

Neste sentido, é pertinente frisar que, assim como aconteceu com os planos de saúde nas últimas décadas, à medida que o envelhecimento da população é

anunciado e a previdência pública se mostra insuficiente para garantir assistência no período de aposentadoria das pessoas, é esperado que o interesse por este tipo de benefício seja crescente no futuro próximo.

Além dos pontos apontados, merece evidência um fato percebido em algumas das entrevistas, que mostra que a cultura previdenciária vem se disseminando e que, cada vez mais, este tema tem ganhado força nas decisões financeiras das pessoas.

Durante as entrevistas, diversos executivos mencionaram que além de dar grande importância ao plano de previdência oferecido pela empresa, muitos têm procurado contratar planos de previdência para seus filhos e outros dependentes, além de terem manifestado arrependimento por não ter iniciado estes planos mais precocemente.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

O presente estudo buscou pesquisar, sob a ótica qualitativa, a opinião de executivos brasileiros acerca do tema previdência complementar na visão de benefício oferecido pela organização e o impacto deste benefício na avaliação de um eventual convite de trocar de empresa.

Como o estudo se restringiu à visão de alguns poucos executivos, sugere-se que estudos quantitativos, que possam abranger, mesmo que de forma mais superficial, maior quantidade de executivos, seriam importantes para verificar se os achados desta pesquisa podem ter aplicação mais extensiva a outros ambientes organizacionais.

Da mesma forma, é notória a necessidade de efetuar pesquisas voltada para essa temática, focadas em setores específicos da economia, especialmente

naqueles em que o capital humano seja fundamental, assim como em outras regiões do país, para que se possam avaliar eventuais variações da visão dos executivos sobre este tema, de acordo com as especificidades da região em que atuam ou ao setor da economia a que estão vinculados.

É interessante também, realizar pesquisas com profissionais de outros níveis hierárquicos para que seja possível identificar a visão de profissionais de funções não executivas sobre este tema.

Por fim, sob a ótica organizacional, por se tratar de um benefício cujo valor atribuído pelo corpo executivo é tão destacado, no qual as empresas e, muitas vezes, os trabalhadores aportam recursos financeiros, vale recomendar que as companhias que oferecem esta modalidade de benefícios aos seus funcionários, elaborem um plano de comunicação empresarial voltado exclusivamente para ele, reforçando, de tempos em tempos, a sua importância na vida profissional e pessoal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. **Pesquisa RH 2010: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos.** São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

\_\_\_\_\_; FRANÇA, A. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da USP**, v. 33, n. 2, p. 40-45, 1998.

ANDRADE, A. L. S.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; PAULA NETO, A.; VILAS BOAS, L. H. B. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração de Empresas – RAE- eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of rewards management practice: improving performance through reward.** Philadelphia, PA: Kogan Page, 2010.

ASSIS, M. T. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

\_\_\_\_\_. **A meritocracia na visão de executivos de Recursos Humanos.** Dissertação de mestrado (Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2013.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BALKIN, D. B.; GRIFFETH, R. W. The determinants of employee benefits satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, v. 7, n. 3, p.323-339, 1993.

BARROS, M. A. **A evolução da previdência complementar aberta no Brasil: um estudo de eventos.** Dissertação de mestrado em Economia. Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC). São Paulo, 2006.

BELTRÃO, K. I.; PAES LEME, F.; MENDONÇA, L. J.; SUGAHARA, S. **Análise da estrutura da previdência privada brasileira: evolução do aparato legal.** Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Rio de Janeiro, 2004.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BLISS, W. **The business cost and impact of employee turnover.** 2001. Disponível em [http://www.blissassociates.com/html/articles/employee\\_turnover01](http://www.blissassociates.com/html/articles/employee_turnover01), acessado em 23 de agosto de 2009.

BRANDÃO, D. P. **Conflito trabalho-família e intenções de turnover na profissão de cientista em Portugal: o caso do ITQB**. Dissertação de Mestrado (Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Lisboa, 2013.

BRASIL. **Constituição de República Federativa do Brasil promulgada em 05.10.1988** in CLT SARAIVA ACADÊMICA E CONSTITUIÇÃO FEDERAL. 9ª edição. São Paulo. Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional Nº 20, de 15.12.1998 in CLT Saraiva Acadêmica e Constituição Federal. Ed. 9. São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Previdência Social. **Informe da Previdência Social – número 08**. Disponível em: <http://www.previdenciasocial.gov.br> Acessado em: 21/02/2013

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). **Circular 339, de 31 de janeiro de 2007**. Disponível em <http://www.susep.gov.br/textos/circ339.pdf>. Acessado em 04/03/2013.

BRASILPREV. **Documentos de Trabalho**. São Paulo, 2012.

BRASILPREV. **Documentos de Trabalho**. São Paulo, 2014.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. **Cadernos de Pesquisa**, Fund. Carlos Chagas, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

\_\_\_\_\_; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**. Fund. Carlos Chagas, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

BRYANT, P. C.; ALLEN, D. G. Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. **Compensation & Benefits Review**, v. 6, n. 3, p. 171-175, 2013.

BUSH, G. W.; PAUL, R. D. Managing benefits and perquisites for executives. In: FOULKES, F. K. (ed.). 3. ed. **Executive compensation: a strategic guide for the 1990s**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

CÂMARA, P.; GUERRA, P.; RODRIGUES, J. **Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

CAMUFFO, A.; COMACCHIO, A. Linking intellectual capital and competitive advantage: a cross-firm competence model for north-east italian SMEs in the manufacturing industry. **Human Resource Development International**, v. 8, n. 3, p. 361–377, 2005.

CAPPELLI, P. **The new deal at work**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Revista Eletrônica de Administração - RAE**, v.9, n. 1, 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CEGARRA-LEIVA, D.; SÁNCHEZ-VIDAL, M. E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 91-108, 2012.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 36, n. 1, p.13-20, 1996.

CHILD, L. R. G.; DUARTE, R. G.; TANURE, B.; RODRIGUES, S. B. Access to tacit knowledge by executive retention in cross-border acquisitions. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, art. 5, p. 329-350, 2012.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? Seminários em Administração da FEA/USP (SEMEAD), 15. **Anais...**São Paulo,2012.

COTTON, J. L.; TUTTLE, F. M. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 8, p. 55-70, 1986.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. O. **Human capital: what it is and why people invest it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

DELBONI, D. P. **A previdência complementar como instrumento da política de recursos humanos: estudo em empresas do setor farmacêutico**. Tese de doutorado (Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). São Paulo, 2003.

DUNZER, G.; MELO, E.; MELO, J. **Desafios de atração e retenção de talentos – estudo de caso da Petrobras**. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 31. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**. New York: Harper Business, 1997.

ETHIRAJ, S. K.; LEVINTHAL, D. Hoping for A to Z while rewarding only A: complex organizations and multiple goals. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 4-21, 2009.

FERREIRA, M.; SIQUEIRA, M. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 25. **Anais...**Rio de Janeiro, 2002.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA. **Relatório de dados estatísticos do segmento de pessoas**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.cnseg.org.br/fenaprevi/estatisticas/>. Acesso: 05/01/2014

FITZ-ENZ, J. **The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance**. New York: AMACOM, 2000.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Delivering on the promise: how to attract, manage, and retain human capital**. New York: Free Press, 1998.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2005**. Rio de Janeiro, 2006.

---

\_\_\_\_\_. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: 2001 e 2011**. Rio de Janeiro, 2012.

FRANÇA, L. H. F. P.; VAUGHAN, G., Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. **Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 2, p. 207-216, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, J. et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**, 2. ed, Lisboa: Sílabo, 2010.

GREENE, M. R. Fringe benefits or salary? **Journal of Marketing**, v. 27, n. 4, p. 63-68, 1963.

GUBMAN, E. L. **The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results**. New York: McGraw-Hill, 1998.

GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.; LAWSON, E. **Making talent strategic priority**. [artigo eletrônico] In: McKinsey Quarterly. 2008. Disponível em: [http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Making\\_talent\\_a\\_strategic\\_priority\\_2092](http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Making_talent_a_strategic_priority_2092). Acesso em: 03/03/2013.

HERBST, O. R. **Fatores de competitividade: o que está acontecendo com os recursos que determinam as vantagens competitivas da empresa?** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). São Paulo, 1995.

HOLTOM, B.; KENWORTHY, A. Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations manage them. **Human Resources Management**, v. 44, n. 3, p. 337-352, 2005.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 555-573, 1972.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C., PEREIRA, B. C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. **Organizações e Sociedade**, v.15, n. 44, p. 25-43, 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2000**: população. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo/>>. Acesso em: 28/11/ 2012.

\_\_\_\_\_. **Censo 2010**: população. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo/>>. Acesso em: 28/11/ 2012.

\_\_\_\_\_. **Projeção da população por sexo e idade**: Brasil 2000-2060. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000014425608112013563329137649.pdf>. Acesso em 20/10/2014.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estrutura etária, bônus demográfico e população economicamente ativa no Brasil**: cenários de longo prazo e suas implicações para o mercado de trabalho. Textos para Discussão CEPAL-IPEA. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal> Acesso em 20/10/2014.

IVERSON, R. D.; DEERY, M. Turnover culture in the hospitality industry. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 71-82, 1997.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCHAN, T. A. Rebalancing the role of human resources. In: ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G. (ed.) **Tomorrow's HR management**. New York: John Wiley, 1997, p. 119-129.

KOMARRAJU, M. Work-family conflict and sources of support amongst Malaysian dual-career employees. **Asian Academy of Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 83-96, 2006.

LAWLER, E. E. **The ultimate advantage**: creating the high-involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LAWRENCE, P. S. Organizational demography and individual careers: structure, norms and outcomes. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (ed.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

LAZEAR, E.; GIBBS, M. **Personnel economics in practice**. 2. ed. New York: John Wiley, 2007.

LONGENECKER, C. O.; SCAZZERO, J. A. The turnover and retention of IT managers in rapidly changing organizations. **Information Systems Management**, v. 20, n.1, p. 58-63, 2003.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração – RCA**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MACEDO-SOARES, T. D.; LUCAS, D. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7. **Anais...** Niterói, 2011.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. Boletim de informações gerenciais da justiça federal, 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142>. Acesso em 01/11/2014.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones [trad. Sánchez, I. Y.], **Revista Española de Investigaciones Sociológicas- REIS**, n. 62, p. 193-242, 1993.

MATUSIK, S. F.; HILL, C. W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 689–697, 1998.

MAYO, A. **The human value of the enterprise: valuing people as assets – monitoring, measuring, managing**. London: Nicholas Brealey, 2001.

MEDEIROS, A. S.; CABRAL, P. M. F. **Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas**. Seminários em Administração (SEMEAD), 17. **Anais...** São Paulo, 2014

MELO, J. A. M.; SOUZA, L. F. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. **Revista Negócios em Projeção**, v. 8, n. 2, p. 49-65, 2012.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, L. C. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação.** Dissertação de Mestrado (Administração). Faculdades Ibmecc. Rio de Janeiro, 2006.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NASCIMENTO, V. S.; SANTOS, E.; CAMPOS, M.A. **Retenção de jovens talentos nas empresas modernas. Quem são estes profissionais e o que os motiva a permanecer nas organizações.** Seminário ENIAC, 2. Anais... 2010.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 96–104, 1991.

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company.** New York: Oxford University Press, 1995.

O GLOBO. O desafio das empresas para reter jovens talentos. Caderno Boa Chance, 21/12/2014.

OBLOJ, T.; SENGUL, M. Incentive life-cycles: learning and the division of value in firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 57, n. 2, p. 305-347, 2012.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer.** São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, K.; CKAGNAZAROFF, I.; SILVEIRA, M. **Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental.** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 35. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.13, n.1, p. 79-96, 2010.

PHILLIPS, J. J. **Accountability in human resource management.** Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1999.

PIZOLOTTO, M.; PICCININI, V. **Gestão estratégica de recursos humanos: um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho.** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 24. **Anais...** Rio de Janeiro, 2000.

RIBEIRO, J. P. **A gestão do talento em três sociedades de advogados portuguesas: um estudo exploratório.** Dissertação de Mestrado (Economia e Gestão de Recursos Humanos). Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto, 2010.

RICO, J. R. M. V. **Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Lisboa, 2010.

SCHUSTER, J. R.; ZINGHEIM, P. K. **The new pay: linking employee and organizational performance**. New York: Lexington, 1992.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHAW, J.; DUFFY, M.; JOHNSON, J.; LOCKHART, D. Turnover, social capital losses and performance. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 594-606, 2005.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STEWART, T. A. **The wealth of knowledge**. New York: Currency, 2001.

STRAPASSON, A.; CONCOLATTO, C.; FERREIRA, G. **Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria**. Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1. **Anais...** Natal, 2007.

STUMPF, S. A.; DAWLEY, P. K. Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 148-163, 1983.

SVEIBY, K.-E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos**. Encontro Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 30. **Anais...** Salvador, 2006.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

ULRICH, D. A new mandate for human resources. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 124-134, 1998.

VANDENBERG, R. J.; NELSON, J. B. Desegregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? **Human Relations**, v. 52, n. 10, p. 131-1336, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANA, F. **Os novos tempos: a convivência das gerações X e Y nas empresas**, 2008. Disponível em: <http://www.infonet.com.br/fernandoviana>. Acesso: 01/11/2014.

WULF, J.; SINGH, H. How do acquirers retain successful target CEOs? The role of governance. **Journal of Management Science**, v. 57, n. 12, p. 2101-2114, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVOS

1. Vida profissional antes da empresa atual.
2. Idade do entrevistado e tempo de empresa
3. Processo seletivo
4. Pontos que atraíram o entrevistado no processo seletivo.

***[se não falar sobre remuneração]***

5. Plano de remuneração
6. Pontos positivos e negativos do plano de remuneração
7. Benefícios e sua atratividade

***[continuando]***

8. Ordem de importância dos benefícios
9. A ordem de importância é a mesma desde que entrou para a empresa?
10. A ordem de importância irá se alterar no futuro?
11. Os benefícios mais importantes para você são os mesmos que a empresa entende como importantes para ela? Valor dos benefícios na decisão de onde trabalhar.
12. Importância do planejamento financeiro de longo prazo
13. Visão sobre o plano de previdência complementar