

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO

BRUNO JOSÉ ELY

**POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NOS FUNDOS DE PENSÃO –
UM ESTUDO DE CASO**

Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker
Orientadora

Porto Alegre
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

BRUNO JOSÉ ELY

**POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NOS FUNDOS DE PENSÃO – UM ESTUDO
DE CASO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito preliminar para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Prof^a Dr^a Cleusa Maria Scroferneker

Porto Alegre

2008

BRUNO JOSÉ ELY

**POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NOS FUNDOS DE PENSÃO – UM ESTUDO DE
CASO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social como requisito preliminar para a obtenção do título de Doutor e submetida à avaliação da Banca Examinadora em 28 de Março de 2008.

BAQ4rNcç:ãd4vdexrÊcd3ã4: □ UCIAU2SOI3HB4áve3Êáárçc

Aos meus queridos familiares Helenita, Thiago, Marcos, Lara e Camila, por entenderem e apoiarem este desafio.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Cleusa M. Andrade Scroferneker, minha orientadora, que foi a primeira pessoa na FAMECOS a me acolher e incentivar a realizar este estudo. Agradeço muitíssimo por confiar, estimular e acompanhar o meu processo de construção, compreendendo as inúmeras dificuldades surgidas nesta trajetória.

Aos Professores Doutores Roberto Simões e Draiton Gonzaga de Souza pelas importantes contribuições sugeridas no momento da Banca de Qualificação desta tese.

A PUCRS e ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, coordenação, professores e funcionários, por me proporcionarem a possibilidade do crescimento necessário para o desenvolvimento deste estudo e da minha vida acadêmica.

À Direção e colegas da FACE-PUCRS e aos meus alunos que compartilharam os debates sobre questões éticas no âmbito das empresas, proporcionando trocas que enriquecem e estímulos a continuar os estudos de ética aplicada.

À Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Estado do Rio Grande do Sul (FAPERS), na pessoa de seu Superintendente, Eng. Agr. Nelso Volcan Portelinha, agradeço o apoio da atual Diretoria, do quadro funcional, dos representantes regionais, dos conselhos, dos colegas da Comissão de Ética e demais profissionais relacionados à Fundação, especialmente pela colaboração nas entrevistas.

Aos colegas da Diretoria da FAPERS, do período 1999 a 2005, Terezinha Marques Flor e Arno Alberto Borowski, respectivamente, Superintendente e Diretor Financeiro, que me apoiaram e acompanharam o início deste desafio.

À Abrapp Nacional e Regional, pelo apoio e fornecimento de informações.

Ao colega e amigo Sérgio Barberena pela revisão ortográfica, criteriosa e importante para a qualidade do texto.

Agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Sou grato a todos vocês.

[...] “A ética manifesta-se para nós, de maneira imperativa, como exigência moral. O seu imperativo origina-se numa fonte interior ao indivíduo, que o sente no espírito como a injunção de um dever. Mas, ele provém também de uma fonte externa: a cultura, as crenças, as normas de uma comunidade [...]” (MORIN, 2005b, p. 19).

[...] “A ética é, para os indivíduos autônomos e responsáveis, a expressão do imperativo da religação. Todo ato ético, vale repetir, é, na realidade, um ato de religação com o outro, com os seus, com a comunidade, com a humanidade e, em última instância, inserção na religação cósmica” [...] (MORIN, 2005b, p. 36).

[...] “A ética é complexa por ser de natureza dialógica e ter sempre de enfrentar a ambigüidade e a contradição. É complexa por estar exposta à incerteza do resultado e comportar aposta e estratégia. É complexa por ser uma ética da compreensão, sabendo-se que a compreensão reconhece a complexidade humana” [...] (MORIN, 2005b, p. 197).

RESUMO

Este estudo tem como tema o processo de comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), ou fundos de pensão, mediante estudo de caso da Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul (FAPERS). Trata-se de entidade criada por sua instituidora e patrocinadora ASCAR-EMATER/RS, em 1981, dentro de sua política de recursos humanos, na forma de responsabilidade social para os seus colaboradores, oferecendo um plano de previdência complementar. No país, o sistema de previdência complementar articula-se em torno da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), que é a entidade associativa, sendo fiscalizado pelo Governo, através da Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência Social, enquanto não for criada uma agência reguladora para o setor. Dentro do contexto do sistema que procura uma auto-regulação, e adoção de padrões de governança corporativa, mediante incentivo à implantação de código de ética próprio, o estudo tem como objetivos: investigar sobre as possibilidades da organização fundo de pensão desenvolver a comunicação ética com os seus públicos relevantes; descrever como se processa a comunicação no âmbito da FAPERS; compreender como se articulam os valores na complexidade do processo de comunicação; contribuir com proposições no campo da comunicação organizacional, que visem institucionalizar a ética como valor agregador na FAPERS, constituindo o que se denomina de comunicação ética. A tese desta investigação, portanto, considera que pelo olhar da comunicação e do Paradigma da Complexidade pode-se desenvolver e promover a comunicação ética num fundo de pensão. Inicialmente, apresenta-se uma abordagem teórica sobre os conteúdos que fundamentam o desenvolvimento do tema, possibilitando referenciais necessários para a compreensão do contexto onde se realiza o trabalho. Com base no Paradigma da Complexidade, a pesquisa incluiu a realização

de 11 entrevistas semi-estruturadas com representantes dos públicos relevantes da FAPERS, encaminhando-se para uma análise qualitativa e quantitativa sobre este levantamento e de outras fontes. As análises realizadas possibilitaram a compreensão da comunicação ética em fundos de pensão e especialmente, na FAPERS, que resulta da adoção e articulação das dimensões legal (legislação), ética (valores), comunicação (diálogo, organização e públicos) e educação (previdenciária e qualidade de vida).

Palavras-chave: Comunicação organizacional – Comunicação ética - Governança corporativa - Organizações de Previdência Complementar

ABSTRACT

This study has as a theme the communication process at Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) or Pension Funds. It was developed by a study of case at Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul (FAPERGS). Its creator and sponsor ASCAR-EMATER/RS originated this institution in 1981 following the ASCAR-EMATER/RS's human resources policy and was shaped based on social responsibility to its own collaborators offering a complementary pension fund. In this Country the complementary pension funds articulate themselves around Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), which is an associative entity. The government through Secretaria de Previdência Complementar (SPC) of Ministério da Previdência Social examines this system while a proper agency is not created for this task. In the context of a system that aims a self-regulation and the adoption of corporate governance pattern by improving a self-ethic code implantation, this study has as goals: investigate about the possibility to develop an ethical communication between the organization, pension funds, and its relevant target public; describe how the communication around FAPERS proceeds; understand how the values are articulated on the complexity of the communication process; contribute with propositions on the organizational communication field, which aims to institute the ethic as joiner value, consisting what is called ethical communication. The thesis of this investigation considers that it's possible to develop and improve an ethical communication in pensions funds by the communication view and Complexity Paradigm. First it approaches the theory about the subjects that bases the theme development, giving the possibility to have references needed to understand the context worked in the study. Based on the Complexity Paradigm the research

included eleven semi-structured interviews made wit

SUMÁRIO

RESUMO	07
ABSTRACT	09
LISTA DE FIGURAS	14
LISTA DE SIGLAS	16
INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO 1 - CENÁRIO DA PREVIDÊNCIA PRIVADA COMPLEMENTAR	31
1.1 PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL.....	32
1.2 PREVIDÊNCIA PRIVADA COMPLEMENTAR	36
1.2.1 Histórico	36
1.2.2 Situação Atual	42
1.3 A NOVA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR	44
1.3.1 Fundos de Pensão	46
1.3.2 O Caso da Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul – FAPERS	51
CAPÍTULO 2 - PARADIGMA DA COMPLEXIDADE: CAMINHO PARA COMPREENSÃO DA PESQUISA	62
2.1 MÉTODO.....	63
2.2 PRINCÍPIOS DO PENSAMENTO COMPLEXO	66
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73

CAPÍTULO 3 – REVELANDO AS CATEGORIAS DE ANÁLISE	78
3.1 ORGANIZAÇÕES	79
3.2 VALORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	89
3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	94
3.4 ÉTICA GERAL.....	110
3.5 ÉTICA EMPRESARIAL	117
3.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	129
CAPÍTULO 4 - DESVENDANDO OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO E DA ÉTICA	141
4.1 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA FAPERS	143
4.2 COMUNICAÇÃO E PÚBLICOS.....	146
4.3 COMUNICAÇÃO ÉTICA.....	156
CAPÍTULO 5 - POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NA FAPERS	163
5.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	165
5.2 RESULTADOS DA PESQUISA.....	167
5.2.1 Relação entre Comunicação, Previdência Complementar e Ética	169
5.2.2 Dimensão legal	172
5.2.3 Dimensão ética	176
5.2.4 Dimensão comunicação	194
5.2.5 Dimensão educação	210
CONSIDERAÇÕES FINAIS	218
REFERÊNCIAS	229
APÊNDICES	245
Apêndice A – Evolução da implantação do Código de Ética na FAPERS.....	246
Apêndice B - Roteiro para Entrevistas Semi-Estruturadas	254
Apêndice C – Tabulação das Entrevistas Semi-Estruturadas	262

ANEXOS 277

Anexo A - Código de Ética da FAPERS

Anexo B - Legislação da Previdência Complementar – Resoluções CGPC n° 13/04
e 23/06

Anexo C - *Ranking* dos fundos de pensão associados à ABRAPP

Anexo D - Informes da FAPERS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da legislação sobre Previdência Social	33
Figura 2 – Situação atual da Previdência Social	34
Figura 3 – Evolução da legislação sobre Previdência Complementar.....	37
Figura 4 – Evolução do número de participantes da FAPERS.....	55
Figura 5 – Valores básicos de integridade	92
Figura 6 – Questões éticas.....	121
Figura 7 – Classificação da Ética	124
Figura 8 – Exemplificação de interfaces na classificação da ética	125
Figura 9 – Dimensões da Responsabilidade Social	131
Figura 10 - Classificação de Públicos segundo Simões.....	147
Figura 11 – Mapeamento dos públicos da FAPERS	152
Figura 12 – Veículos de Comunicação Dirigida segundo Kunsch.....	154
Figura 13 – Classificação dos veículos de acordo com a nomenclatura	155
Figura 14 – Comparativo entre as dimensões da responsabilidade social e comunicação ética.....	158
Figura 15 – Dimensões da Comunicação Ética.....	162
Figura 16 – Públicos integrantes da governança corporativa.....	166
Figura 17 – Relação existente entre Comunicação, Previdência Complementar e Ética	169
Figura 18 – Os modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das empresas.....	172
Figura 19 – A Ética, a Lei e os Direitos	174

Figura 20 – Conceitos de Ética formulados pelos entrevistados	178
Figura 21 – Ética nos fundos de pensão	180
Figura 22 – Valores que orientam a comunicação na FAPERS	183
Figura 23 – Articulação de valores no processo de comunicação da FAPERS	185
Figura 24 – Valores pessoais e organizacionais	186
Figura 25 – Relação com os Códigos de Ética.....	188
Figura 26 – Código de Ética comunica princípios/valores e normas	189
Figura 27 – Momento de a ética ser levada em consideração numa entidade de previdência complementar fechada.....	193
Figura 28 – Veículos de comunicação na FAPERS	195
Figura 29 - Principais características da comunicação	196
Figura 30 – Forma da FAPERS se comunicar com seus públicos	197
Figura 31 – Mudanças na forma de comunicação.....	198
Figura 32 – Assuntos divulgados	200
Figura 33 – Planejamento da comunicação	201
Figura 34 – Veículos de comunicação para aproximar públicos da FAPERS	204
Figura 35 – Comunicação ética.....	206
Figura 36 – Depoimentos dos sujeitos sobre ética na comunicação igual à comunicação ética e ética na comunicação diferente de comunicação ética.....	207
Figura 37 – Imagem da FAPERS.....	208
Figura 38 – Formas de auxílio na gestão da comunicação	213

LISTA DE SIGLAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar

AGEFEPPA – Associação Gaúcha de Entidades Fechadas de Previdência Privada e Assistenciais

ALM – *Asset Liability Management*

ANAPP – Associação Nacional da Previdência Privada

ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro

ASAPAS – Associação dos Aposentados da ASCAR

ASAE – Associação dos Servidores da ASCAR-EMATER/RS

ASCAR - Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

BD – Benefício Definido

CGPC - Conselho de Gestão da Previdência Complementar

CD – Contribuição Definida

CMN – Conselho Monetário Nacional

CNSP - Conselho Nacional de Seguros Privados

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DAIEA – Demonstrativo Analítico de Investimentos e de Enquadramento das Aplicações

DNP – Divergência não Planejada

DI – Demonstrativo de Investimentos

DRAA- Demonstrativo de Resultados da Avaliação Atuarial

EAPC – Entidades Abertas de Previdência Complementar

EFPC – Entidades Fechadas de Previdência Complementar

EMATER/RS - Associação de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural no Rio Grande do Sul

EMABRATER – Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural

EPPC – Entidades de Previdência Privada Complementar

EUA – Estados Unidos da América

FAPERS – Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Estado do Rio Grande do Sul

FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICSS – Instituto Cultura de Seguridade Social

INSS - Instituto Nacional de Seguro Social

IR – Imposto de Renda

MPS – Ministério da Previdência Social

PREVIC – Superintendência Nacional de Previdência Complementar

PBD – Plano de Benefício Definido

PCD – Plano de Contribuição Definida

PIB - Produto Interno Bruto

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RGPS – Regime Geral de Previdência Social

SINDAPP - Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Privada

SPC – Secretaria de Previdência Complementar

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TAFIC - Taxa de Fiscalização e Controle da Previdência Complementar

VaR – *Value et Risk* (Valores em risco)

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a investigação sobre o processo de comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), ou fundos de pensão, mediante estudo de caso da Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul (FAPERS)¹.

O fundo de pensão, talvez como nenhuma outra organização, tem interface com a incerteza, que está presente nos riscos dos investimentos financeiros. Existem hoje, instrumentos² com objetivo de reduzir ou eliminar perdas e proteger o patrimônio da organização. No entanto, a certeza fica limitada a um espaço determinado por hipóteses³. Se uma delas falhar, a certeza perigosamente desaparece. Existem, pois, previsões que necessitam ser permanentemente monitoradas, pois podem não se confirmar. A gestão de riscos significa mapear os processos para localizar os potenciais e demais riscos, a fim de atuar preventivamente na redução de incertezas.

Os riscos dos fundos de pensão são de várias naturezas: de investimentos financeiros, das hipóteses atuariais não se confirmarem e de solidez da patrocinadora⁴. Tais riscos parecem ser os mais expressivos, mas outros existem que também podem ser enquadrados como componentes dos citados. Por exemplo, o risco de imagem

¹ FAPERS é uma entidade privada dos empregados da ASCAR-EMATER/RS, e não pode ser confundida com FAPERGS, que significa Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul.

² Os instrumentos, como Var – “*Value-at-Risk*” -Valor em Risco, como medida de risco de mercado, precisam ser acompanhados por novos conceitos, como o peso maior conferido à estabilidade das taxas; DNP – Divergência Não Planejada (*tracking error*) - ferramenta de aferição de *performance* e riscos das carteiras de investimentos: ALM – *Asset Liability Management*.

³ Aceitar que a Patrocinadora vai sempre cumprir com seus compromissos; que a tábua de mortalidade adotada é a mais adequada; que os métodos de aferição de risco funcionem adequadamente; que a Fundação alcançará rentabilidade, no mínimo, igual ao juro atuarial; que os agentes fiduciários sejam competentes, honestos e que tenham recursos suficientes para indenizar a entidade em caso de erro; que as leis do país e procedimentos fiscais não comprometerão a estabilidade do fundo; que as técnicas e ciência do investimento funcionem adequadamente.

⁴ Empresa ou grupo de empresas que instituem, para seus empregados, planos de benefícios de caráter previdenciário, por meio de EFPC (ABRAPP, 2005).

pode ser decorrente de má gestão da patrocinadora em assuntos que dizem respeito ao fundo de pensão.

Há uma busca constante por parte de técnicos⁵ da SPC (FUNDOS DE PENSÃO, 2004, nº. 296) por estudos que permitam antever o futuro e minimizar os riscos. Já houve muitos avanços neste sentido e é possível acreditar que outros ainda mais significativos advirão. Os riscos enfrentados pelos fundos de pensão são semelhantes aos do setor financeiro – crédito, operacional e de mercado, - mas existem particularidades com um quarto risco, o atuarial.

Mas, a incerteza nos fundos de pensão também se refere à expectativa de vida dos seus participantes, que é o fator de maior preocupação. Vários fatores agem no sentido do prolongamento da expectativa de vida. Porém, questiona-se qual é o limite. O que se conhece hoje será válido daqui a 20 anos? E qual o risco de acontecer, por algum imprevisto, o fato do participante não atingir a idade estipulada, interrompendo suas contribuições e obrigando o fundo de pensão a pagar pensões e pecúlios não previstos?

Dentre os riscos da área de seguridade, o mais preocupante é o advindo da administração e manutenção do cadastro de participantes, assistidos e beneficiários, que precisa ser o mais fidedigno possível.

Pode-se reafirmar, portanto, que os fundos de pensão estão mais voltados aos riscos técnicos, premissas atuariais, hipóteses e diversos outros riscos relacionados ao comportamento, incluindo-se aí, também, a questão da ética.

Na relação entre os fundos de pensão e seus participantes existe forte comprometimento com a questão da confiança. As pessoas acreditam que, através da atuação dos fundos de pensão, no futuro receberão seus benefícios. O fato de trabalhar com contratos de longo prazo fazem da previdência uma atividade de risco⁶, “por isso, é

⁵ Waldemir Bargieri, Diretor de Fiscalização da SPC; José Valdir Gomes, Diretor de Atuária da SPC.

⁶ “É a possibilidade de ocorrência de perda ou de ganho em virtude de desvio na meta estabelecida, provocado por acontecimento aleatório” (ABRAPP, 2005c, p. 39).

preciso primar pela ética, pelo respeito. E não apenas na relação com o participante, mas também com o mercado” (FUNDOS DE PENSÃO, 2004, nº. 296, p.15).

Uma nova preocupação surge na pauta dos dirigentes encarregados pela gestão dos fundos de pensão: a imagem. Estar atento às estratégias de comunicação para facilitar ou agilizar os negócios foi um dos pontos referidos por Bravi (2004, p.7): “A credibilidade é um ativo construído com exemplos, coerência e atitudes. Para construir uma boa imagem é preciso coerência entre o que se diz e o que se faz. Não basta parecer correto, tem que ser correto”.

A informação é a principal demanda dos participantes dos planos previdenciários, quando entram em contato com as fundações. Estes têm necessidades em saber que benefícios irão receber com simulações de cálculos, qual a condição prevista nos estatutos que se enquadram na situação específica de quem consulta a entidade, no intuito de planejar seu futuro. Questões como estas são esclarecidas pela área de atendimento aos participantes, auxiliando-os a tomarem decisões importantes como o momento da aposentadoria. Neste sentido, salienta-se o risco de imagem no atendimento aos participantes que buscam informações e serviços de sua Fundação.

Segundo Baldissera (2004, p. 145), “a imagem é tudo”, e à medida que as organizações se importam com sua imagem, na visão do autor, “significa, dentre outras coisas, ter visibilidade, deter poder simbólico, estar institucionalizado e ser referência” (ibidem, p. 150). Destaca ainda “o deslizamento da imagem-conceito de um lugar de comunicação para o da significação” (ibidem, p. 150) e defende a idéia de que a construção da imagem-conceito pode ser potencializada pela comunicação, especialmente pelos usos estratégicos.

A imagem dos fundos de pensão junto à sociedade não corresponde à importância dos benefícios que geram. A mídia impressa ainda os retrata como gigantes financeiros e privilégios das estatais (ABRAPP, 2006). Os fundos de pensão são conhecidos na sociedade pelo elevado patrimônio e não pelo passivo social que

possuem. No entanto, existem no Brasil, 368 entidades do setor de previdência complementar. Destas, 276 são patrocinadas por empresas privadas, 83 por empresas estatais e nove bancadas por instituidores (FOLHA DE SÃO PAULO, 25/05/06, p. B1).

Há uma tendência de os fundos de pensão serem vistos como caixas pretas e que existem dirigentes inadequados. Os fundos de pensão têm aparecido nos meios de comunicação associados a gestores que responderam a inquéritos, por administrações temerárias, inadequadas. Conforme Melo (2003) são fatos ocorridos em 1994, que percorrem a mídia e são repetitivos. Entretanto, o sistema ABRAPP faz um discurso de transparência e de ética, buscando cada vez mais credibilidade, com grande nível de exposição.

Para o sistema dos fundos de pensão, a adoção de um código de ética, pela totalidade de suas entidades, significa a valorização da imagem frente à sociedade. A administração da reputação é tão importante quanto à de ativos financeiros.

A ética ficou esquecida por muitos anos durante o século XX. No entanto, voltou a ocupar papel de destaque no contexto internacional, nos mais variados setores, das ciências ao mercado, abrangendo a política, o governo, a comunicação e as empresas, alcançando até mesmo as relações interpessoais.

É recente a revalorização, perante a opinião pública, do comportamento ético, tanto no âmbito político como no empresarial. Provavelmente, a principal causa deste fenômeno seja o intenso desenvolvimento das telecomunicações e dos canais/veículos de comunicação, que encolheu radicalmente a possibilidade de se ocultar ou disfarçar os desvios de comportamento, ou ações que desrespeitem o bem-estar social.

A comunicação é fundamental no processo de reconhecimento da ética como valor humano, como valor político, como valor empresarial. Pela comunicação, faz-se a mudança de culturas, a mudança de posturas, possibilitando alternativas de caminhos a serem traçados, visando uma conduta melhor. Torna-se, portanto, fundamental que a

administração dos fundos de pensão se envolva com o gerenciamento da comunicação e do risco da imagem da entidade.

Assim, a comunicação em fundos de pensão foi investigada neste estudo, especialmente a comunicação na Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul (FAPERS), que é uma entidade sem fins lucrativos, de natureza previdencial e assistencial, pessoa jurídica de direito privado, com autonomia administrativa e financeira. Tem como propósito complementar os benefícios concedidos pela Previdência Social no país para os empregados da Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural (ASCAR). Esta Patrocinadora é uma entidade que realiza trabalho de extensão rural e presta assistência técnica ao homem do campo, há 52 anos no Rio Grande do Sul.

As questões que contextualizam o desenvolvimento deste estudo consideram os aspectos relacionados com os participantes, os assistidos e demais agentes envolvidos na gestão de um fundo de pensão. Eles necessitam de informações sobre quais são os riscos envolvidos na sua governança corporativa. Considera-se necessário buscar os melhores veículos, linguagem mais acessível, num esforço de comunicação com os públicos que se pretende atingir. Os assuntos abordados pelas entidades fechadas de previdência complementar são pouco conhecidos interna e externamente.

No país, 98% dos fundos de pensão divulgam apenas as informações exigidas por lei e somente 10% dos participantes conhecem bem as regras do plano, conforme Semache, Diretor da Towers Perrin no Brasil, citado por ABRAPP(2006).

Os valores éticos começam a ganhar espaço na sociedade e no mercado, sendo cada vez mais valorizada a ética empresarial. Os relatórios de responsabilidade social e os balanços sociais são elaborados e apresentados, não só para diferenciar marcas, produtos e serviços, mas para buscar a sustentabilidade das organizações.

Uma das peculiaridades das entidades fechadas de previdência complementar é que o benefício será entregue no futuro, às vezes ainda muito distante. Há, portanto, a

necessidade dos participantes e os assistidos dos planos de benefícios tenham confiança e credibilidade da sua entidade. A elaboração dos Códigos de Ética (Anexo A) e instalação de Comissões e Programas de Ética são iniciativas de promoção e de aprimoramento dos valores (princípios) e das condutas éticas adotadas pelas fundações. A imagem transmitida pelo fundo de pensão, no âmbito interno e externo, parte do padrão de conduta da entidade e do estabelecimento de programas éticos eficazes⁷ e da auto-regulamentação do sistema de entidades fechadas de previdência complementar. A comunicação é fundamental para prover e orientar atividades éticas que integrem “em um todo” as áreas funcionais de um fundo de pensão. Considerando o processo de comunicação, a ética como valor no campo da comunicação organizacional, a tese propõe como principal problema de pesquisa responder a questão: é possível a organização fundo de pensão desenvolver e promover a comunicação ética, com seus públicos relevantes? E tem como questões decorrentes: Como se processa a comunicação no âmbito da FAPERS? Como se articulam os valores no processo de comunicação?

Neste contexto, situa-se o estudo do processo de comunicação da entidade, para compreender em que termos a comunicação e a ética se articulam, e como construir a relação de confiança com as partes envolvidas na administração dos planos previdenciários da FAPERS.

A tese desta investigação considera que pela ótica (olhar) da comunicação e do Paradigma da Complexidade, pode-se desenvolver e promover a comunicação ética no fundo de pensão, e especialmente na FAPERS.

Com base nos problemas de pesquisa e articulado com a tese do trabalho, o presente estudo tem como objetivos:

⁷ Programas éticos eficazes: “A empresa precisa de um programa ético eficaz, que assegure que todos os empregados compreendam os valores e cumpram as políticas e códigos de conduta que criam um clima ético. Como todos nós somos originários de meios empresariais, educacionais e familiares diferentes, não se pode supor que sabemos qual a conduta apropriada quando ingressamos em uma nova organização ou assumimos um cargo” (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p. 161).

- investigar sobre as possibilidades da organização fundo de pensão desenvolver e promover a comunicação ética com os seus públicos relevantes;
- descrever como se processa a comunicação no âmbito da FAPERS;
- compreender como se articulam os valores na complexidade do processo de comunicação;
- contribuir com proposições no campo da comunicação organizacional, que visem institucionalizar a ética como valor agregador na FAPERS, constituindo o que se denomina de comunicação ética.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam contribuir para difundir valores éticos e conceitos institucionais, tendo em vista a consolidação da cultura organizacional e favorecendo, igualmente, a imagem da entidade pesquisada. As informações disseminadas podem estabelecer unidade de conhecimento e atualização, integrar os empregados, os participantes e os assistidos dispersos no estado do Rio Grande do Sul, bem como as partes envolvidas na gestão do negócio previdenciário.

Este estudo é pertinente e atual por tratar-se de uma questão fundamental referente à transparência e ao relacionamento dos fundos de pensão com seus públicos, com a imprensa e a sociedade. A mudança de imagem está relacionada ao processo de valorização da comunicação com os seus participantes e assistidos, com visibilidade do que acontece nos fundos de pensão e nas empresas em que as entidades fechadas de previdência privada complementar detêm participação acionária.

A escolha do tema da pesquisa é oportuna em função dos fundos de pensão estarem passando por uma fase de transição, após 20 anos de vigência de uma legislação. Encontram-se sob a égide de novos instrumentos legais - Lei Complementar 108 e 109, de 29 de maio de 2001 - novas regulamentações e orientações, emanadas da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), que é o órgão responsável junto ao Ministério da Previdência Social (MPS) para o setor.

O tema do trabalho é relevante porque busca um elenco de fatores internos já implementados ou em desenvolvimento na entidade, tais como: planejamento estratégico, Código de Ética e processo de migração de seus participantes dos planos de benefícios definidos (PBD) para os de contribuição definida (PCD) ou planos mistos.

O valor da comunicação torna-se assim fundamental para dimensionar a questão ética no campo dos valores e crenças das fundações, no relacionamento interno e motivação de seus empregados, participantes, assistidos e patrocinadoras. Da mesma forma, é indispensável gerar credibilidade com seus parceiros, prestadores de serviços e órgãos regulamentadores e fortalecer a opinião pública. Dentro deste contexto, a questão da comunicação propicia um campo fértil, para aplicação de uma investigação, visando obter um reconhecimento positivo, abrir/manter canais de comunicação e obter bons negócios na consolidação da FAPERS.

Identificam-se no sistema de previdência complementar, algumas iniciativas de trabalhar a questão da comunicação em nível de treinamentos, capacitação de recursos humanos e pesquisa⁸. Entretanto, a prática atual de aprofundar o conhecimento sobre comunicação em fundos de pensão, que vem adotando a gestão do planejamento estratégico e a governança corporativa, abre um campo interessante, pouco trabalhado/explorado no âmbito da pesquisa científica.

A viabilidade de realização do presente estudo decorre do interesse da FAPERS em implementar o seu Código de Ética, conforme orientações recebidas do Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Privada (SINDAPP) e Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), entidades nacionais do sistema de Previdência Complementar, e dos valores constantes do planejamento estratégico da FAPERS. A Resolução n.º 13/04 do Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) estabeleceu a boa governança como obrigatória com princípios, regras, práticas e controles internos a

⁸ Para mais detalhes, consultar VALSANI, Flávio, in **Revista Fundos de Pensão**, São Paulo, Ano XXV, n.º 319, agosto 2006, pp.47-49.

serem observados. Também resulta do interesse do autor, culminando na busca da aplicação dos conhecimentos construídos ao longo do curso de Pós-Graduação em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), utilizando um novo “olhar” através do Paradigma da Complexidade de Morin (2000) sobre a comunicação ética na FAPERS.

A produção acadêmica orienta-se também na necessidade da organização em estabelecer os valores éticos fundamentados, constituindo-se em manancial de informações, que, posteriormente, possam ser utilizadas na tomada de decisões. Para tanto, a mútua cooperação entre a Entidade e o autor foram indispensáveis para concretizar este objetivo.

O assunto, além de sua relevância teórico-prática, torna-se viável pelas facilidades e recursos disponíveis quanto ao acesso às informações, aos dados e aos documentos, já que o autor do estudo atuou na direção da Fundação FAPERS, de 1999 a 2005, e se relaciona com a nova Diretoria Executiva e com as demais Fundações, em torno de sua entidade regional e nacional. O autor ainda integra a Comissão de Ética da FAPERS, período 2005/2008, e coordenou os cursos de extensão de Gestão em Previdência Complementar Fechada, em 2005, na forma presencial e, em 2006, na modalidade de ensino a distância na PUCRS e tem conhecimento do tema de ética empresarial (Apêndice A).

A necessária preocupação em constituir um estudo que apresente subsídios e oriente a Fundação, à consecução de seus resultados específicos e metas que deseja alcançar, configura-se relevante para a FAPERS, em fase de consolidação de sua política de investimentos e implantação do seu Programa de Ética e de transição para outra Diretoria Executiva.

A pesquisa é qualitativa e tem como método o Paradigma da Complexidade proposto por Morin (1999, 2000, 2001), que oportuniza o diálogo e a interlocução dos teóricos da Comunicação, da Ética e da Administração. O postulado de Morin declina-se num “penso, logo dialogo” (SILVA, 2002, p. 31).

Sob o Paradigma da Complexidade (MORIN, 2001), o estudo contempla diferentes categorias de análise, articulando as variáveis que compõem os blocos de questões apresentadas no instrumento de pesquisa, tendo como base os princípios norteadores desse Paradigma, ou seja: dialógico, recursão organizacional e hologramático.

A estratégia em relação ao objeto se configura como uma opção por estudo de caso, que se utiliza quando se colocam questões “como”, “por que” e “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2002, p. 19).

No conceito de Yin (2002), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados.

Portanto, para este estudo na FAPERS, a estratégia utilizada, após delineamento escolhido para atingir os objetivos propostos, é o estudo de caso, com a coleta de dados baseada na realização de entrevistas, e análise da situação a partir do referencial teórico. Desta forma, espera-se captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mudanças para melhor compreender a comunicação organizacional, os sucessos e os fracassos organizacionais, as facilidades e as dificuldades impostas ao processo de comunicação.

Quanto aos referenciais teóricos, para subsidiar o aprofundamento relativo ao objeto em estudo, são compostos pelas categorias: Comunicação, conforme apresentados por Morin (1999, 2000, 2001, 2005); Comunicação Organizacional, com base em Kunsch (1999 e 2003); Torquato (1986 e 2002); Kreps (1995); Putnam, Phillips e Chapman (2004), Hall (2004); Baldissera (2000 e 2004); Organização, a partir das idéias de Morin (2002), e Morgan (2002); Putnam, Phillips e Chapman (2004), de Ética, com base em Srour (2000), Nash (2001), Morin (2005), Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001); Valores na Cultura Organizacional, com base em Schein (2001), Freitas (1991 e

1999); Públicos, com base em França (2004); Simões (1995); Governança Corporativa, em IBGC (2004).

O trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos: o primeiro, intitulado “Cenário da Previdência Privada Complementar”, contém ampla abordagem sobre a Previdência Social no Brasil e, em especial, a Previdência Privada, contemplando as entidades fechadas de previdência complementar ou fundo de pensão, que são as organizações responsáveis por este setor. Além de situar o assunto no contexto histórico, apresenta a nova previdência complementar, descreve e discute os fundos de pensão e suas entidades integrantes do sistema nacional, mediante estudo de caso da Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul (FAPERS).

A compreensão deste sistema e suas relações só foram possíveis dentro da perspectiva histórica e contextualizada, para encaminhar o estudo de caso da FAPERS, que administra planos de benefícios de previdência complementar para os empregados da ASCAR-EMATER/RS, entidade privada de assistência técnica e extensão rural, relacionada e conveniada com o Governo do Estado, através da Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária e Agronegócios (SEAPA).

No segundo capítulo, identificado por “Paradigma da Complexidade: Caminho para a Compreensão da Pesquisa”, é apresentada a trajetória metodológica para o desenvolvimento do estudo. Foi realizado a partir da proposta de Morin (2005), mediante os princípios que podem auxiliar a pensar a complexidade, a saber: dialógico, recursão organizacional e hologramático, princípios que são interdependentes e complementares e orientam o pensamento complexo, com base no Paradigma da Complexidade.

O terceiro capítulo, denominado “Revelando as Categorias de Análise”, discorre sobre as categorias propostas, distribuídas em dois blocos. O primeiro conta com as categorias fundamentais de: organizações, valores na cultura organizacional e

comunicação organizacional; e o segundo bloco é composto pelas categorias ética geral, ética empresarial e governança corporativa.

O quarto capítulo, “Desvendando os Caminhos da Comunicação e da Ética”, aborda o planejamento da comunicação, a comunicação e os públicos, os veículos de comunicação, a comunicação ética na entidade fechada de previdência complementar, bem como os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa na FAPERS.

Finalmente o quinto e último capítulo “Por uma comunicação ética na FAPERS” contempla os aspectos metodológicos e os resultados da pesquisa, apresentando as dimensões para o desenvolvimento e promoção da comunicação ética na FAPERS.

Capítulo 1

CENÁRIO DA PREVIDÊNCIA PRIVADA COMPLEMENTAR

1 CENÁRIO DA PREVIDÊNCIA PRIVADA COMPLEMENTAR

Este capítulo descreve a Previdência Social no Brasil, a Previdência Privada Complementar com seu histórico e a situação atual, a Nova Previdência Complementar e o caso da Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul (FAPERS), objeto de estudo da pesquisa.

1.1 PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

O sistema de previdência social brasileiro constitui-se basicamente em três modalidades: o Regime Geral da Previdência Social, o Regime Próprio da Previdência Social dos Servidores Públicos e o Regime da Previdência Complementar.

A previdência social no Brasil desenvolveu-se lentamente, atingindo alguns setores da sociedade para, mais tarde, em uma evolução gradativa da legislação, tornar-se acessível a todo cidadão.

A previdência social, conforme o Ministério da Previdência Social (BRASIL, MPS, 2003), é um seguro para a pessoa que contribuiu, uma vez que a renda transferida pela previdência social é utilizada para substituir a renda do trabalhador contribuinte, quando perde a capacidade de trabalho, seja pela doença, invalidez, idade avançada, morte e desemprego involuntário, ou mesmo em função da maternidade e da reclusão. Portanto, a previdência social serve para manter determinado padrão de vida do trabalhador, quando ele deixa de exercer o seu trabalho.

Os setores de previdência social básica e complementar enfrentam grandes desafios. Em tempos de rápidas mudanças, de globalização e de insegurança quanto ao futuro, torna-se crucial o fortalecimento de proteção social, tanto na previdência

social básica como na complementar, que são mecanismos de dignidade humana. A Previdência Social foi criada para proteger os trabalhadores nos momentos cruciais da vida. Desta forma, a responsabilidade do Estado e da sociedade não é favor para satisfazer as necessidades de ordem econômica, social e cultural de todos os seres humanos. Usufruir desta seguridade social trata-se de um direito fundamental.

Algumas leis (Figura 1) tornaram-se marcos na história do sistema previdenciário, de acordo com ABRAPP (2003).

ANO	LEGISLAÇÃO	RELEVÂNCIA
1923	A Lei Elói Chaves cria as Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs), por categoria profissional ou por empresa.	Benefícios para os ferroviários (1926), os portuários (1926), os trabalhadores dos serviços telegráficos e radiotelegráficos (1928), os servidores de força, luz e bondes (1930) e demais serviços públicos.
1937	Caixas de Aposentadoria e Pensão instaladas no país que, aos poucos, foram sendo substituídas pelos Institutos de Aposentadoria e Pensão (IAPs), atingindo um número maior de categorias profissionais.	Ainda eram excluídos do sistema os trabalhadores rurais, os do setor informal urbano e os autônomos.
1960	É promulgada a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), estabelecendo a uniformização dos planos de benefícios.	Tentativa de solucionar o problema, porém mantendo a estrutura fragmentada dos sistemas existentes.
1964	Comissão interministerial estuda a reformulação da Previdência Social.	
1966	Decreto-Lei nº 72 extingue os IAPs, fundindo suas antigas estruturas no Instituto Nacional da Previdência Social (INSS), vinculado ao Ministério do Trabalho e Previdência Social.	Com isto, foram estendidos os serviços às categorias ainda descobertas.
1974	Criado o Ministério da Previdência e Assistência Social	Este Ministério passa a abrigar o INPS.
1977	Lei 6.439 desmembra o INPS em Institutos previdenciários e assistenciais.	Para administrar e recolher recursos do INPS, foi criado o Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social – IAPAS; para administrar o sistema nacional de saúde, foi criado o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social – INAMPS.
1988	Na Constituição de 1988, a partir de mudanças introduzidas, os benefícios e serviços prestados pela previdência, bem como pela saúde, assistência e seguro desemprego.	Passaram a ser partes integrantes de uma ampla proteção, garantida sob o conceito de Seguridade Social.
1990	Lei 8.212 de 1990 funde novamente o INPS e o IAPAS.	Esta lei dá origem ao atual Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

Figura 1 - Evolução da legislação sobre Previdência Social

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de texto de Ferrari e Freitas, publicado em ABRAPP (2003, p.32).

No Brasil, a evolução da previdência social percorreu vários caminhos. No início (Figura 1), abrangendo apenas alguns setores da sociedade. Lentamente, com a universalização do direito previdenciário a todo cidadão, também tornou a previdência social parte do Sistema de Seguridade Social. A previdência é um dos maiores desafios a ser enfrentado neste milênio. A maioria dos países tem alterado as estruturas jurídicas de seus regimes públicos e privados de previdência, e o Brasil não é exceção.

A Emenda Constitucional n.º 20, de 1998, trouxe alterações relevantes no âmbito do regime geral de previdência social, na previdência dos servidores públicos e na previdência complementar. Seguiram-se normas que completaram a Reforma de 1998, tais como as Leis Complementares⁹ n.ºs 108/01 e 109/01; as Leis Ordinárias¹⁰ n.º 9.717/98 e 9.876/99, tendo-se, assim, a nova formação dos regimes de previdência do país.

A situação da previdência no Brasil, após a aprovação da Emenda Constitucional n.º 20, de 16 dezembro de 1998, pode ser resumida graficamente, conforme Figura 2.



Figura 2 - Situação atual da Previdência Social

Fonte: Gushiken; Ferrari; Freitas (2002, p. 60).

⁹ “Espécie de Lei Ordinária tendo valor infraconstitucional e destina-se a completar os dispositivos não executórios de constituição” (SILVA, 1999, p.482).

¹⁰ “Ato legislativo típico é aquele que estabelece dispositivo da legislação ordinária comum” (SILVA, 1999, p. 482).

Mais recentemente, diversas normas têm apresentado diferentes contornos para a gestão das entidades de previdência, especialmente as regras editadas pelo Ministério da Previdência Social (MPS), Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e Conselho Monetário Nacional (CMN).

De acordo com Cassoni (2003, p.75): “a seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade destinado a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social”.

Esse é o comando constitucional ditado pela norma do artigo 194 da Constituição Federal de 1988, que define a seguridade social, no qual um de seus ângulos é o da previdência social (BRASIL, 2004).

O Regime Geral de Previdência (BRASIL, MPS, 2005) é um programa de natureza previdencial, de caráter obrigatório e contributivo, instituído e administrado pelo Estado e gerenciado pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. O Regime Próprio de Previdência Social, por sua vez, é um programa previdenciário, facultativo ao regime geral, baseado na Constituição Federal, que assegura aposentadoria ao servidor público titular de cargo efetivo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e pensão por morte aos seus dependentes.

O Regime Complementar de Previdência Privada tende a apresentar cada vez mais relevância no quadro previdenciário nacional, e este é o tema deste estudo. A previdência privada, especificando em aberta, fechada e associativa, além dos diferentes planos oferecidos aos participantes e legislações envolvidas, são tratados a seguir.

1.2 PREVIDÊNCIA PRIVADA COMPLEMENTAR

1. 2.1 Histórico

Como já destacado, a previdência social nasceu com o objetivo de garantir aos seus participantes e dependentes uma renda na aposentadoria, nos casos de doença, morte, entre outros benefícios. No entanto, ela não tem conseguido manter o nível de remuneração anterior à concessão de tais benefícios. Por este motivo, foram idealizadas as Entidades Fechadas de Previdência Complementar, também chamadas de Entidades de Previdência Privada. A criação destas entidades não tem como objetivo substituir a previdência social, mas suprir necessidades que não sejam atendidas por aquela, em consonância com as expectativas de cada pessoa ou família.

De acordo com a história, a previdência complementar no Brasil teve início em 10 de janeiro de 1835, com a criação da Mongeral – Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado, proposto pelo então Ministro da Justiça Barão de Sepetiba, e funcionou como montepio, entidade de previdência sem fins lucrativos (MARTINEZ, 1996).

Entretanto, o início da previdência complementar fechada no Brasil é posterior ao marco de criação da previdência oficial, conforme Figura 3, publicado pela ABRAPP (2003).

ANO	LEGISLAÇÃO	RELEVÂNCIA
1904	Criação da Caixa Montepio dos Funcionários do Banco da República do Brasil.	Proporcionar pensão por morte aos dependentes dos funcionários do Banco do Brasil.
1934	Idem ao anterior	Assume a responsabilidade de pagamento das aposentadorias dos seus associados.
1950	Criada a previdência complementar para os trabalhadores das empresas públicas federais e de alguns Estados.	Funcionamento em bases orçamentárias e de responsabilidade das próprias empresas e, em alguns casos, das Fazendas dos Estados.
1967	A Caixa Montepio recebe o nome atual de PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil.	O modelo implantado no Banco do Brasil e na Petrobrás proporcionou forte impulso para expansão da previdência complementar com a criação dos fundos de pensão.
1969	Criada a PETROS – a Fundação Petrobrás de Seguridade Social, isto é, o fundo de pensão dos trabalhadores da Petrobrás; e a Fundação CESP, para os trabalhadores das empresas estatais do setor elétrico paulista.	Surgimento de outros planos de previdência complementar, destinados aos trabalhadores de empresas privadas, constituídos sob forte influência de empresas multinacionais.
1977	Com a Lei 6.435, de 15 de julho de 1977, ocorre a regulamentação da previdência complementar. Criação do arcabouço legal para a previdência complementar brasileira.	As complementações de aposentadorias dos trabalhadores das Estatais haviam sido extintas e o governo buscava, além de alternativas para compensar a retirada daqueles benefícios, estimular o mercado de capitais, transferindo recursos, a baixo custo, para as companhias de capital aberto.

Figura 3 - Evolução da legislação sobre a Previdência Complementar

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ferrari e Freitas, publicado pela ABRAPP(2003, p. 32).

Assim, a força patrimonial das estatais, aliada à nova situação previdenciária dos seus trabalhadores, oferece as bases para a criação dos fundos de pensão.

O interesse pelo assunto tem crescido com rapidez em função da Reforma da Previdência Social, fato que apresenta incertezas quanto a seu futuro. A própria estabilidade monetária e o controle inflacionário ajudam as pessoas no seu planejamento de longo prazo, bem como os incentivos e o tratamento tributário estimulam a previdência privada complementar.

Kanitz (1980, p. 98) já alertava: “Não conte demais com o INSS, até porque o próprio governo reconhece enormes dificuldades nas contas do instituto e sua pensão sempre corre perigo”. O autor sugere pensar em como suplementar a pensão para garantir a velhice: “É melhor ter uma velhice com conforto e uma juventude mais apertada que o contrário” (ibidem, p.98).

Cabe destacar dois marcos na formação da previdência complementar no Brasil: a) Lei n° 6.435/77, que apresenta a primeira legislação do sistema de previdência complementar para o Brasil; b) Leis complementares n.º 108/01 e 109/01, que definem as novas regras gerais sobre a Previdência Complementar, em vigor no país.

Em 15 de julho de 1977, ocorreu a aprovação da Lei n° 6.435, que criou um arcabouço legal para a previdência complementar brasileira. As experiências do Banco do Brasil e da Petrobrás foram fundamentais para a expansão da previdência complementar, na forma de entidades fechadas sem fins lucrativos (GUSHIKEN; FERRARI; FREITAS, 2002). A mesma lei criou as Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC), com a finalidade lucrativa. Na verdade, tais entidades representam uma continuidade dos antigos montepios e já eram representados pela Associação Nacional da Previdência Privada (ANAPP).

O segmento fechado da previdência complementar organizou-se em março de 1978, em torno da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), para representar os interesses das Entidades Fechadas de Previdência Privada (EFPPs). Tal medida, a partir desse momento, proporcionou forte impulso à expansão da previdência complementar, nas empresas estatais, por intermédio da criação dos fundos de pensão.

E, em 29 de maio de 2001, com a aprovação das Leis Complementares n.º 108 e 109, foi determinada a reformulação da previdência complementar, tornando-a mais adequada às novas realidades e aumentando a sua abrangência como forma de proporcionar melhores alternativas, no âmbito das entidades que administram planos de previdência, sem finalidade lucrativa. A Lei Complementar n.º 109/01 revoga a Lei n.º 6.435/77 e define as regras gerais sobre a previdência complementar no Brasil, tanto no âmbito das entidades fechadas como nas abertas. A Lei Complementar n.º 108/01 versa sobre as relações entre as patrocinadoras de empresas públicas.

O Brasil está tendo dificuldades na consolidação da poupança de longo prazo, como formador de poupança doméstica. O que tem dificultado a realidade da previdência complementar é a regulação. Acredita-se que a inexistência de regras estáveis seja uma das razões pela qual o sistema de previdência complementar não cresceu mais.

Segundo Rabello (2002), trata-se de um problema de governança da gestão pública e a incapacidade do governo de resolver o problema. Em função disto, ele está impondo toda uma legislação restritiva para tal sistema, e no qual os fundos de pensão administrados por Estatais são uma minoria.

Os fundos de pensão talvez hoje ainda encontrem problemas em se apresentar à sociedade. Qual seria a meta mais ambiciosa dos dirigentes destas entidades atualmente no Brasil? Provavelmente sensibilizar a sociedade brasileira para sua causa.

Gerir recursos financeiros de terceiros requer não só competência, mas, principalmente, ética. Por isto, os fundos de pensão, além de terem seus próprios códigos de ética, estão aderindo ao Código da ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro, que estabelece padrões de conduta nas negociações realizadas no mercado de renda fixa.

De acordo com Fundos de Pensão (nº. 328, maio de 2007), 77% das associadas da ABRAPP já possuem o seu próprio código de ética ou estão em vias de adotá-lo. Neste sentido, a Comissão de Ética da ABRAPP amplia o debate, e retoma a campanha com vistas à adoção de um código de ética e conduta pelo maior número de fundos de pensão.

Diariamente, a participação dos fundos de pensão, no mercado financeiro, é exposta à fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Mensalmente, são encaminhados os balancetes e as estatísticas de benefícios sob pena, inclusive, de

multa, à Secretaria de Previdência Complementar (SPC), o órgão fiscalizador dos fundos de pensão.

O demonstrativo de investimentos deve ser remetido mensalmente à SPC e, para os participantes, trimestralmente. Os fundos de pensão necessitam abrir e publicar toda Carteira de Investimentos, em veículos de comunicação dirigida¹¹, e enviá-la a cada participante.

Anualmente, os fundos de pensão disponibilizam os seus balanços no *site*, e publicam seus relatórios de atividades nos jornais internos, além dos demonstrativos das avaliações atuariais para mostrar o equilíbrio do Plano Previdenciário.

Conforme Melo (2003), a Secretaria de Previdência Complementar (SPC), como órgão fiscalizador dos fundos de pensão, em 2002, dispunha de 15 milhões de informações. Ele avalia o valor destes dados obtidos através de relatórios técnicos, por profissionais atuários, contadores, na realização de auditoria de gestão, auditoria de investimentos, auditoria atuarial para estarem à disposição do órgão fiscalizador. A transparência é defendida no sistema ABRAPP, mas estas demandas da SPC têm sido questionadas pelas entidades, especialmente, pelo seu custo, pois, implicam na contratação de novas consultorias.

A estrutura estatutária das entidades fechadas compõe-se de: Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Se a entidade é patrocinada por empresa privada ou por estatal, há uma diferença de tratamento. Se ela for patrocinada por empresa privada, que é o caso da FAPERS, vigora o princípio de que no, Conselho Deliberativo, 1/3 das vagas seja preenchido por representantes dos participantes e por um representante dos assistidos. Da mesma forma, no Conselho Fiscal, se a entidade é patrocinada por uma empresa privada, 1/3 das vagas cabe aos representantes dos participantes; e na Diretoria Executiva, a lei estabelece para todas as entidades

¹¹ “É a comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir” (KUNSCH, 2003, p. 186).

algumas qualificações, como ter um tempo de experiência, nível superior e não ter nenhuma condenação, no sentido de tornar a gestão mais profissional.

A caracterização do administrador passa pelo padrão de homem ativo e caráter íntegro, com atuação de elevados padrões éticos. O Sindicato das Entidades de Previdência Complementar (SINDAPP), por exemplo, possui uma Comissão de Ética e um Código de Ética, que cuida, mediante auto-regulamentação, de manutenção dos padrões éticos.

O Estatuto Ético dos Gestores das Entidades Fechadas de Previdência Privada, denominado o Código de Ética, adotado pela ABRAPP, pelo SINDAPP e pelo ICSS, adota os seguintes enunciados dos artigos 3 ao 5º (SINDAPP, 1998):

Art. 3º - O gestor exerce função social, estando, em consequência, comprometido finalisticamente com os objetivos da previdência privada de natureza fechada, cujas entidades desenvolvem atividades de relevância pública, complementar à do regime previdenciário governamental.

Art. 4º - Os deveres éticos do gestor compreendem a concretização dos direitos e interesses legítimos de participantes e beneficiários, mercê da condução hígida dos destinos da entidade previdenciária, objetivando a otimização dos resultados.

Art. 5º - O gestor deverá agir sempre com probidade, honradez, retidão, dignidade, independência, lealdade, decoro, veracidade, boa fé e eficiência.

Sa' Importa

ciqe

padadesão'(aud c2:0bãóvbdac0ó0óçíí p aõdcm0çã:ãbdocmm0vóçvdr"ê 2ó:p0bbm'c2vm0ómç

técnica ou de ciência da Administração, mas uma obrigação ético-jurídica sua, de cunho social”.

Como salientou Carneiro (2002, p.16), “a ética deve ser tratada como instrumento de gestão”, nela fundando-se o próprio mecanismo da governança corporativa, enquanto sistema de relações entre administradores, membros da instituição, avaliadores e fiscalizadores, com o objetivo de tornar a gestão de uma entidade mais eficiente, visando à plena consecução de suas finalidades, ou seja, à sua eficácia.

1.2.2 Situação Atual

A previdência complementar brasileira está assentada em dois segmentos que apresentam grandes diferenças entre si - as entidades fechadas e as entidades abertas, como segue:

a) Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) ou fundos de pensão: são organizações sem fins lucrativos, constituídas sob a forma de fundações de direito privado ou de sociedade civil, acessíveis exclusivamente aos empregados de uma só empresa ou de um grupo de empresas, as quais são denominadas patrocinadoras. São exemplos a PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, a PETROS – Fundação Petrobrás de Seguridade Social, a FUNCEF – Fundação Economiários Federais, da Caixa Econômica Federal e a FAPERS - Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul, que é a Fundação dos empregados da ASCAR-EMATER/RS, entre outras.

Os fundos de pensão operados pelas entidades fechadas de previdência complementar integram o sistema de seguridade social e constituem um instrumento de grande eficiência na proteção social do trabalhador brasileiro. É, portanto, uma previdência complementar baseada nos laços estabelecidos entre membros de um mesmo grupo, seja empresa do setor econômico ou ainda entidade associativa.

Os planos previdenciários podem ser de benefício definido (BD), mediante garantia do valor do benefício posterior, ou de contribuição definida (CD), mediante benefício de valor não garantido. É uma boa opção para a pessoa com vínculo empregatício, porque para cada real aplicado pelo participante, a empresa patrocinadora ou associação também aplica essa mesma quantia, de acordo com o seu regulamento. Ao contrário dos planos de previdência aberta, oferece mais benefícios do que apenas a aposentadoria, como pecúlio ou pensão, entre outros.

Tais entidades são reguladas pelo Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) e fiscalizadas pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC), ambos vinculados ao Ministério da Previdência Social (MPS).

O regime das fundações diferencia-se das entidades abertas por diversos aspectos fundamentais, entre eles, o fato de não visarem a distribuição de lucros, de preverem contribuições de duas fontes, do trabalhador participante e de sua empresa empregadora, e pela possibilidade de o patrimônio crescer.

As EFPC oferecem planos coletivos acessíveis, a partir do vínculo empregatício, ou do vínculo associativo. No primeiro caso, os planos são classificados como “planos patrocinados” e, no segundo caso, são classificados como “planos instituidores”.

b) Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC): participam desta modalidade as sociedades anônimas com fins lucrativos, geralmente seguradoras ou bancos, oferecendo planos individuais ou coletivos, que exploram o mercado de previdência complementar lucrativamente, proporcionando à população planos de aposentadoria de diferentes tipos, que podem ser individuais ou coletivos. Essas entidades são reguladas pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e fiscalizadas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), ligados ao Ministério da Fazenda. Participam desses planos quaisquer pessoas inscritas, que paguem as contribuições. Nesse segmento, as pessoas arcam integralmente com o custeio dos

benefícios contratados. São exemplos: APLUB, Bradesco, HSBC, ITAU, BB Previdência, entre outras.

Os tipos de planos foram uniformizados entre 1998 e 2001. O cidadão estuda qual a melhor forma de garantir uma complementação da aposentadoria e opta entre a rentabilidade oferecida, a qualidade do serviço e a taxa de administração cobrada.

Os regulamentos dos fundos são iguais e estão divididos basicamente entre o Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL) e o Vida Gerador de Benefícios Livres (VGBL)¹².

1.3 A NOVA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Com a Emenda Constitucional nº. 20, de 15 de dezembro de 1998, a previdência complementar adquiriu maior status, posto que sua disciplina legal passou a ser regulada por lei complementar. A referida Emenda Constitucional nº. 20/98 deu a seguinte redação ao artigo 202 da Constituição (COLETÂNEA, 2005).

Art. 202 – O regime de previdência privada, de caráter complementar e organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social, será facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício contratado e regulado por lei complementar.

De acordo com ABRAPP (FUNDOS DE PENSÃO, 2007, nº. 334), no primeiro parágrafo é garantido não apenas o direito às informações relativas aos planos, mas também informações referentes à gestão destes planos. O segundo protege o patrocinador ao estabelecer que o contrato previdenciário não integra o contrato de trabalho. No terceiro, a contribuição do patrocinador, em hipótese alguma, poderá exceder a do segurado. A Lei Complementar nº. 108/2001, igualmente decorre da mesma Emenda 20/98.

¹² A Previdência Privada Aberta praticamente se resume ao Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e ao Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). O VGBL é mais vantajoso para aqueles que fazem a declaração do Imposto de Renda pelo formulário completo. Até 12% da renda bruta anual pode ser abatida do IR. O VGBL é aconselhável para quem não tem renda tributável, já que não é dedutível do IR, ainda que seja necessário o pagamento sobre o ganho de capital (INSS, 2007, p. 21).

A partir das mudanças introduzidas na previdência complementar pela reforma realizada em 1998, os empregadores passaram a ter maior conforto para decidir sobre:

- a constituição de um plano previdenciário para os seus trabalhadores ou contribuição para um Plano de Instituidor, diante da inexistência dos riscos jurídicos de que esta decisão interfira nas relações de trabalho;
- a presença dos participantes nos órgãos diretivos dos fundos de pensão;
- o reconhecimento legal da modalidade contribuição definida;
- a aplicação de severas penalidades aos dirigentes de EFPC, como forma de inibir os desmandos administrativos;
- a introdução do direito à Portabilidade;¹³
- o esclarecimento do conceito do Benefício Proporcional Diferido e a universalização da sua aplicação;
- as relações de trabalho.

A Lei Complementar n.º 109/2001 apresenta ainda outros aspectos importantes como oferta obrigatória e adesão facultativa (os planos previdenciários necessitam ser oferecidos a todos os empregados do Patrocinador e associados do Instituidor, mas a adesão é facultativa). Há desvinculação entre benefício complementar e benefício público. A concessão de benefícios pelos fundos de pensão não depende da concessão do benefício pago pelo regime geral de previdência social.

A grande novidade trazida pela Lei Complementar n.º. 109 tem seu foco dirigido à criação dos instituidores, isto é, entidades associativas passaram a poder criar planos de benefícios aos seus associados.

¹³ Portabilidade: "Instituto pelo qual o participante, após a cessação do seu vínculo empregatício com o patrocinador ou associativo com instituidor, antes da aquisição do direito a benefício pleno e desde que cumpridos os requisitos regulamentares, desliga-se do Plano de Benefícios, transferindo os recursos financeiros correspondentes ao seu direito acumulado para outro plano operado por EAPC ou EFPC, desde que cumpridos os requisitos do Regulamento" (ABRAPP, 2005c, p. 31).

Podem ser citadas várias características da previdência complementar no Brasil, mas destaca-se a forte presença do governo na administração das entidades, bem como na regulamentação do setor.

1.3.1 Fundos de Pensão

Os fundos de pensão são considerados entidades sem fins lucrativos, constituídos sob a forma de sociedade civil ou fundação, que tem por objetivo instituir planos privados de concessão de benefícios complementares ou assemelhados aos do Regime Geral de Previdência Social (RGPS).

A Lei Complementar n.º 109, de 29 de maio de 2001, trouxe várias inovações para o sistema de previdência complementar. Com esta norma, o regime complementar brasileiro não apenas se adaptou às modernas regras há muito introduzidas nos países mais desenvolvidos, como também inovou em outros sentidos.

A maior inovação introduzida pela mencionada Lei, porém, consistiu na criação da figura do instituidor de planos previdenciários, voltados para associados de sindicatos e entidades de classe e setoriais, com base na identidade de grupo existente.

O sistema de fundos de pensão dá sinais de estar iniciando um novo ciclo de crescimento, cuja trajetória, para melhor visualização, pode ser dividida, segundo a ABRAPP (2003), nas seguintes fases:

a) a fase formativa, iniciada com a regulamentação da Previdência Privada no Brasil, em julho de 1977, foi marcada pela atitude pioneira das estatais, que lideraram o crescimento do sistema. Era o período compreendido entre 1975 a meados de 1980, quando se estabeleceram os primeiros fundos de pensão, vinculados às empresas estatais;

b) a fase de desenvolvimento, pontuada principalmente pela adesão das empresas privadas, inicialmente as multinacionais, seguidas dos maiores empregadores de capital nacional, que propiciou um acelerado desenvolvimento dos planos de benefícios complementares nos anos 80;

c) a fase das privatizações e mudanças de planos de benefício definido (PBD) para contribuição definida (PCD), período que se inicia com as privatizações na década de 90, com a participação dos capitais dos fundos de pensão, que integram a estratégia de privatização no Brasil. Os fundos de pensão, cujos patrocinadores são empresas estatais, colocam seus recursos para compra de outras estatais. É neste processo que os fundos de pensão ganham destaque nos noticiários da imprensa e a sociedade começa a conhecê-los melhor, tanto em seus aspectos positivos em função da força econômica, como nos aspectos negativos em face das denúncias existentes em seu interior. As privatizações também afetam o funcionamento dos fundos de pensão que detinham alguns privilégios e agora, sob o patrocínio de empregadores do setor privado, começam a ser vítimas de um processo de alterações em seus antigos planos de benefícios, conhecido por migração de planos BD para planos CD, com possível prejuízo aos seus participantes;

d) a fase atual, na qual, de acordo com ABRAPP (2005 b), passados mais de 30 anos, a Previdência Complementar Fechada reúne 366 entidades que administram 1100 planos de benefícios, patrocinados por 2380 empresas ou entidades de classe, que protegem 6,2 milhões de trabalhadores, dos quais 592 mil já usufruem a aposentadoria que é o compromisso dos fundos de pensão. O patrimônio construído é superior a 300 bilhões de reais¹⁴, equivalentes a 18% do PIB brasileiro¹⁵. Estes

¹⁴ Em novembro a carteira totalizou R\$ 412,7 bilhões, valor que representou um ganho nos investimentos de cerca de R\$ 60,5 bilhões ao longo de todo o ano passado. Os ativos totais somaram R\$ 434,3 bilhões, cifra equivalente a 17,3% do PIB (Diário dos Fundos de Pensão da ABRAPP, de 28/01/08)

¹⁵ Os fundos de pensão brasileiros encerraram o ano de 2006 com a participação de 18% no PIB, sendo que projeções dão conta de que esse percentual poderá subir para 25%. Os números a seguir mostram o crescimento da participação no PIB, entre os anos de 2001 e 2006, dos fundos de pensão nos seguintes países: Austrália -57,7% para 58%; Dinamarca -27,2% para 33,06%; Finlândia - 8,2% para 56,01%; Islândia - 84,07% para 123,02%; Irlanda - 44,03% para 52,08%; Japão - 13,09% para 18,08%; Holanda - 102,6% para 124,09%; Estados Unidos -96,2% para 98,9%.(Fonte: Diário dos Fundos de Pensão - ABRAPP, de 20/03/2007).

recursos financeiros informados como patrimônio dos fundos de pensão não é das entidades, mas dos participantes das fundações. E não há exagero em prever que tais números poderão estar dobrando ao longo dos próximos 10 anos, se a economia brasileira conservar sua rota de crescimento e se for mantida, em relação ao segmento previdenciário, a necessária estabilidade de regras, tão essencial a uma atividade que precisa inspirar confiança ao longo de décadas.

Dessas entidades, 287 participam da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), órgão de classe que congrega os fundos de pensão no Brasil (Anexo C). A FAPERS situava-se na posição 156 do *ranking* dos investimentos das entidades associadas, em setembro de 2007 (FUNDOS DE PENSÃO, 2007, nº. 334).

A realidade atual dos fundos de pensão não permite que transparência e ética sejam palavras vazias. É que a modernização da base legal e normativa e das práticas vem sendo acompanhada de outros elementos também bastante positivos, como o crescimento da presença dos participantes na gestão dos fundos de pensão.

Hoje os trabalhadores observam cada vez mais de perto a administração de suas entidades, até porque sabem que, não havendo em mais de metade dos planos atuais um benefício definido a *priori*, aquilo que vão receber futuramente vai depender em grande parte da forma como a sua fundação for gerenciada. O benefício futuro vai espelhar também as condições dos mercados e do país, além do valor maior ou menor das contribuições vertidas para o plano, mas será sempre de fundamental importância a qualidade do gestor. Para tanto, o participante mostra-se crescentemente atento e nisto é ajudado pela legislação, que lhe garante representação nos colegiados de seu fundo de pensão.

Os fundos de pensão que não são associados à ABRAPP caracterizam-se por seu pequeno porte e possuírem baixa representatividade econômica. A comparação é entre

o conjunto das organizações do sistema, com informações disponíveis pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) e os fundos de pensão vinculados à ABRAPP.

O sistema de fundos de pensão tem longa história no país, iniciada em 1977. Além disto, os últimos anos têm caracterizado uma maior união dessas entidades fechadas de previdência complementar em torno de interesses comuns, como evidenciado pelas mudanças introduzidas pelas legislações aprovadas no ano de 2001 e as discussões sobre a tributação no setor. Estes fatores possivelmente contribuíram para alinhar essas organizações na abordagem a problemas comuns.

No Brasil, apesar dos recentes avanços em relação à regulação da previdência complementar, entende-se que ainda falta investir mais no fortalecimento institucional do órgão fiscalizador.

No entanto, esta estrutura de fiscalização tem elevados custos, seja para a sociedade, seja para os próprios fundos de pensão. A estrutura proposta pela Medida Provisória nº 233, de 2004, que criava a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), estabelecia também sua manutenção pelos próprios fundos de pensão, através do recolhimento de tributo Taxa de Fiscalização e Controle da Previdência Complementar - TAFIC, representando pesado ônus para as entidades. A tentativa do governo de criar a PREVIC foi frustrada. Como a Medida Provisória perdeu sua eficácia devido a não apreciação pelo Congresso Nacional, dentro do prazo de 120 dias após sua edição, conforme prevê a Constituição Federal, a antiga estrutura foi retomada, em junho de 2005, pois as entidades fechadas de previdência complementar não poderiam ficar sem um órgão fiscalizador, cuja existência decorre da própria Lei Complementar nº 109/2001. Muito embora tenham sido feitas algumas tentativas para criação de uma agência reguladora, a exemplo do que ocorre nas comunicações, energia, petróleo, saúde, continuam a exercer a regulação e a fiscalização órgãos vinculados aos Ministérios.

Tendo em vista tratar-se a previdência complementar fechada como um sistema privado, a Secretaria de Previdência Complementar (SPC) desempenha três atribuições de Estado em relação ao setor, a saber (PUCRS-Virtual, Módulo 1):¹⁶

a) regulamentação - refere-se ao estabelecimento de regras claras e estáveis, normatizando as atividades do setor;

b) licenciamento prévio - uma vez autorizado pelo Governo, o Plano de Benefícios de um fundo de pensão entra em funcionamento e contempla qual o benefício dele. O Estado procura dar segurança jurídica e proteger o participante;

c) fiscalização - cabe ao Estado, através do seu órgão fiscalizador das entidades fechadas de previdência complementar, o monitoramento, a vigilância e a fiscalização. É realizada de forma direta, e indireta, com análise dos dados que são recebidos e monitorados. Tem convênios e parcerias com outras entidades, como o Tribunal de Contas e entidades do mercado financeiro, entre outras.

Anualmente, a ABRAPP promove e coordena a realização do Congresso Brasileiro dos Fundos de Pensão, que debate idéias e políticas, num constante processo de desenvolvimento. Tal Associação e os fundos de pensão constituem a base de um sistema para promover o desenvolvimento social do país. Em 2004, realizou o 25º Congresso em Fortaleza, e confirmou-se como um núcleo de referência, consolidando o trabalho plenamente integrado das três entidades: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Privada (SINDAPP) e o Instituto Cultural de Seguridade Social (ICSS). Em outubro de 2005, realizou-se evento semelhante em Porto Alegre, com o tema Ética, Responsabilidade Social e Profissionalismo.

¹⁶ Resumo da palestra proferida por Adacyr Reis, Secretário da Previdência Complementar para a aula inaugural do Curso de Gestão em Previdência Complementar Fechada, na PUCRS -Virtual, elaborado por Bruno José Ely.

Pode-se observar que, neste sentido, a ABRAPP, o SINDAPP e o ICSS estão sintonizados como entidades representativas do sistema e trabalham em favor da mesma causa. Cada entidade comporta um tipo de organização, de distinta complexidade, na configuração do sistema de fundos de pensão no país.

O sistema de fundos de pensão é um conjunto de elementos que agem e interagem com a supervisão e fiscalização da Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência Social.

1.3.2 O Caso da Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul - FAPERS

A Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural do Rio Grande do Sul (FAPERS) é o fundo de pensão dos funcionários da Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural (ASCAR) e Associação de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural no Rio Grande do Sul (EMATER/RS), criada em 24 de março de 1981. Foi instituída e é patrocinada pela ASCAR, entidade responsável pelo assessoramento e assistência ao produtor rural no estado do Rio Grande do Sul e pela própria Fundação. A FAPERS é parte importante da política de gestão de recursos humanos da ASCAR, na qual a seguridade social de seus empregados é um valor sempre presente. O quadro de associados da FAPERS é composto de empregados da Patrocinadora que optam em ser participantes da Fundação, além dos próprios empregados da Fundação. Em janeiro de 2007, a FAPERS tinha 1807 participantes ativos, 203 aposentados e 46 pensionistas, totalizando 2056 participantes da Fundação, montante que representa mais que 80% dos funcionários da Patrocinadora. A Fundação possui um patrimônio líquido de R\$ 181 milhões distribuído entre imóveis, participação em empreendimentos empresariais diversos e, principalmente investida em aplicações financeiras (FAPERS, 2007).

A FAPERS, com o seu planejamento estratégico, tem como missão “elaborar, conceder e administrar planos de benefícios previdenciários e serviços assistenciais, promovendo o bem-estar dos seus clientes e familiares, mantendo o equilíbrio

econômico-financeiro e atuarial da Entidade” (FAPERS, 2004, p. 2), e certamente, prestando serviços de forma ética e com qualidade.

A visão da Fundação é “de ser um fundo de pensão referência, que proporcione qualidade de vida, tranqüillidade no presente e segurança futura aos seus participantes e familiares” (FAPERS, 2004, p. 4).

A Fundação presta serviços de previdência privada aos participantes. O produto base da FAPERS é a garantia da suplementação salarial, seja por aposentadoria por tempo de serviço ou por invalidez. Também suplementa salários por incapacidade temporária para o trabalho causada por enfermidades e paga pensão aos dependentes dos beneficiários falecidos. Constam ainda diversos benefícios que são concedidos aos participantes ativos ou assistidos, tais como linhas de crédito na forma de empréstimos com juros reduzidos e pagamento de pecúlio aos dependentes em caso de morte do participante.

Os empregados da ASCAR, desde a sua criação em 2 de junho de 1955, conforme Ely (1996), atuam em extensão rural, que envolve matérias relacionadas com organização, planejamento, comunicação e tecnologias para o meio rural. No entanto, todo este saber só era colocado a serviço das famílias rurais e não do próprio quadro funcional. Nas décadas de 1970 e 1980, surgiu o anseio entre os empregados da ASCAR de se organizar, discutir seus próprios problemas, conseguir melhorias no ambiente de trabalho e influir sobre as decisões da empresa. Em 1977, por orientação do Governo Federal, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) propôs em todos os Estados da Federação a criação da figura EMATER em substituição às antigas Associações de Crédito e Assistência Rural (ACAR).

Em 14 de março de 1977, foi criada a Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS), órgão executor das decisões e ações dos governos estadual e federal no setor agropecuário gaúcho, através de convênios com as prefeituras municipais (EMATER/RS, 2005).

Trata-se realmente de duas entidades distintas, surgidas em épocas diferentes, entretanto voltadas para objetivos idênticos, dedicando-se à execução da política de assistência técnica e extensão rural no Rio Grande do Sul.

A orientação inicial apontava para a extinção da ASCAR, permanecendo apenas a EMATER/RS, que absorveria paulatinamente os espaços ocupados e mantidos por aquela, incorporando seu pessoal e acervo técnico.

Disciplinando a estratégia desta transição, foi celebrado um protocolo de administração conjunta, emergindo daí a conjugação EMATER/RS-ASCAR que até hoje persiste, tendo em vista a necessidade de ser mantida a ASCAR em face da sua condição legal de possuidora do certificado de entidade filantrópica e de utilidade pública, federal, estadual, municipal que lhe proporciona isenções dos tributos do Imposto de Renda (IR), Previdência Social (INSS) e Veículos Automotores (IPVA).

Atualmente, a entidade que aparece e domina o mercado de trabalho, nesta área técnica, é a EMATER/RS, mas a ASCAR é imprescindível para o suporte humano e de patrimônio físico que viabiliza a ação da primeira, com a manutenção do certificado de filantropia.

A EMATER/RS é o principal instrumento de assistência técnica e de extensão rural no Estado, como, aliás, preconiza o seu Estatuto, e executora do que estabelece o art. 186 da Constituição Estadual: "o Estado manterá serviço de extensão rural, de assistência técnica e de pesquisa e tecnologia agropecuárias, dispensando cuidados especiais aos pequenos e médios produtores, bem como a suas associações e cooperativas" (RIO GRANDE DO SUL, 2006, p.95).

A EMATER/RS, portanto, é uma organização com uma situação *sui generis*. Embora de vocação pública, é uma entidade civil de direito privado. Seu nome associa duas entidades – ASCAR–EMATER/RS. A primeira, embora tenha sido absorvida "de fato" pela segunda, continua a existir "de direito". A EMATER/RS recebe recursos

governamentais que repassa à ASCAR, a fim de que realize o custeio das suas despesas, considerando que possui certos privilégios, como entidade de utilidade pública e filantrópica. O pessoal da “antiga” ASCAR foi administrativamente absorvido pela entidade nova, EMATER/RS, com o pressuposto de que a primeira desapareceria, o que não ocorreu. A ASCAR era detentora de objetivos, princípios, métodos e uma história que plasmou uma geração de técnicos. A EMATER/RS, sobre este passado, deveria construir sua própria história e definir os rumos da sua ação.

Simultaneamente, em 1977, começavam a surgir e ganhar estabilidade, no Brasil, os primeiros fundos de pensão. Foi a forma de organização que sensibilizou o corpo de empregados e que encontrou receptividade entre os dirigentes da ASCAR-EMATER/RS. Pode-se salientar que, por sua natureza pacífica, econômica e social, os fundos de pensão não se constituíam em desafio para o governo da época. Pelo contrário, seriam importantes fontes de poupança interna cujo destino poderia ser orientado pelo Governo Federal, como foi, mediante a Resolução CMN nº 3.121, de 25/09/2003 (COLETÂNEA, 2005).

Assim, no dia 24 de junho de 1980, foi efetuada a inscrição dos empregados da ASCAR-EMATER/RS interessados em criar a FAPERS, sendo a relação de seus nomes encaminhada à Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência e Assistência Social. Em 28 de novembro do mesmo ano, realizou-se assembléia geral que criou a FAPERS, sob a forma de Fundação.

A Portaria n.º 463, de 24 de março de 1981, assinada pelo Ministro da Previdência e Assistência Social, aprovava o Estatuto e o Regulamento da FAPERS, além de autorizar seu funcionamento, constituindo-se esta na data oficial de criação da FAPERS (EMATER/RS–ASCAR, 2005).

A FAPERS iniciou suas atividades em maio de 1981, com a relação nominal de 995 participantes fundadores, representando 63,7% do quadro de empregados da

ASCAR - EMATER/RS, e registrando em dezembro do mesmo ano 1177 participantes (Figura 4).

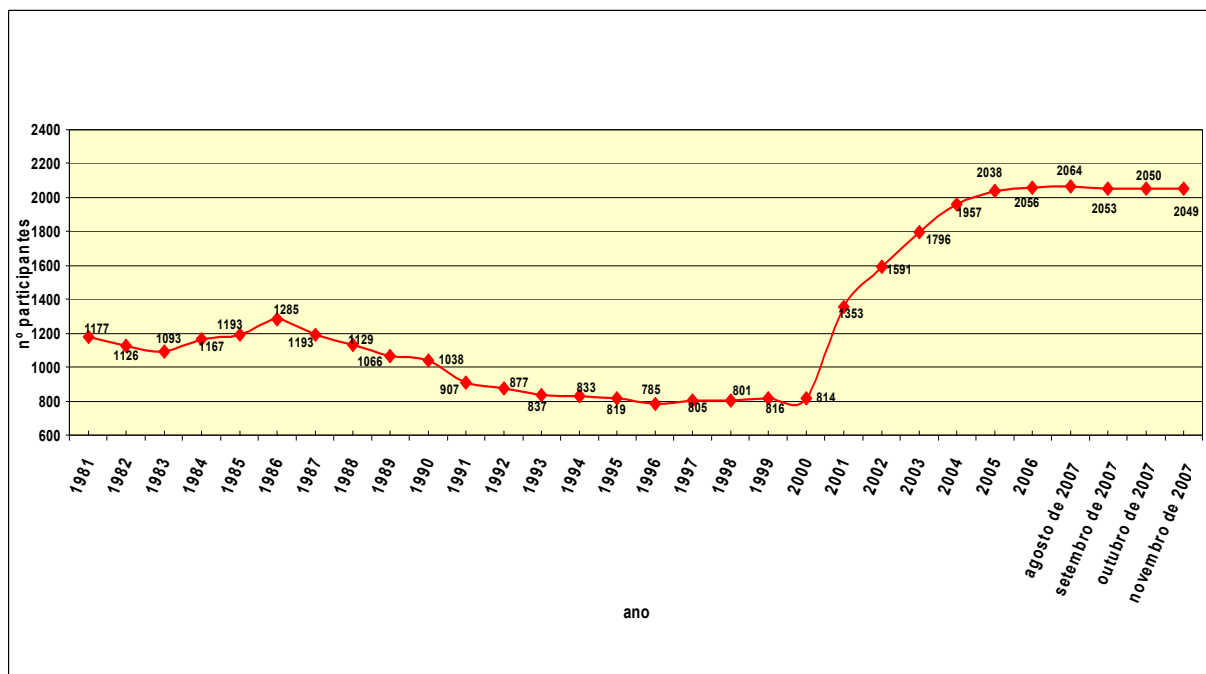


FIGURA 4 – Evolução do número de participantes da FAPERS

Fonte: FAPERS (2008)

A Fundação FAPERS nasceu com a força da cultura e dos valores de sua Patrocinadora ASCAR e deste modo superou obstáculos com que se deparou. O principal problema foi a intransigência da Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência Social, em relação aos termos de um contrato de negociação da dívida que a Patrocinadora contraiu junto à Fundação, estendendo-se o impasse por toda a década de 1990.

Diante de tais dificuldades, a FAPERS encolheu. Além de não aumentar seu número de participantes, teve-o reduzido a 814 no ano 2000, chegando a contar com apenas 34% dos empregados da ASCAR filiados à Fundação, conforme Figura 4.

No final do ano de 2000, em 15 de dezembro, foi assinado um contrato de negociação da dívida, entre ASCAR e FAPERS, em condições realistas, mas atendendo todas as exigências da Secretaria da Previdência Complementar (SPC).

Assim também pôde ser dispensado o Diretor Fiscal, nomeado pela SPC, e a FAPERS adquiriu autonomia administrativa, recuperou a confiança dos empregados e retomou o crescimento.

O lançamento do Plano Previdenciário Misto¹⁷, em 22 de janeiro de 2001, combinado com o fluxo normal e legal de recursos da Patrocinadora para a FAPERS, afastou o perigo de insolvência da entidade. Novos empregados ingressaram na FAPERS e 99% dos participantes migraram do plano antigo (BD) para o novo Plano Previdenciário Misto. Atualmente, o plano antigo tem apenas um participante ativo. Observou-se também: a) o aumento do número de participantes de 34% dos empregados da ASCAR-EMATER/RS para mais de 80%; b) eliminação do déficit técnico e reversão da tendência de insolvência por viabilidade; c) melhoria de credibilidade da FAPERS junto aos empregados da Patrocinadora, mercado e sistema dos fundos de pensão no país.

A hegemonia dos planos de benefícios no modelo Benefício Definido (BD) vem sendo gradativamente substituído pelos planos no modelo Contribuição Definido (CD) ou Misto, alinhados com a nova realidade do mercado de trabalho e como forma de

¹⁷ O lançamento do Plano Misto foi precedido de minucioso estudo, feito pela Diretoria, assessorada por especialistas de diferentes áreas, da situação da FAPERS, englobando aspectos atuariais, financeiros (investimentos), administrativos e gerenciais. A par do profundo conhecimento do problema, a Diretoria procurou, novamente junto com especialistas, as alternativas de solução possíveis. Estas eram escassas, diante do quadro (Patrocinadora sem recursos e participantes recusando-se a elevar suas contribuições), restando como alternativa viável um novo plano para o qual todos migrassem. Estes estudos (dificuldades e soluções) foram amplamente detalhados a todos os participantes (os assistidos não foram afetados), em reuniões realizadas com todos os funcionários da Patrocinadora (inclusive não participantes, pois a solução envolvia novas adesões), em todas as regiões. Na maior parte das regiões as reuniões foram repetidas para grupos menores e visitas foram realizadas, na sede e no interior, para entrevistas pessoais. Inúmeros participantes foram atendidos individualmente pela própria Diretoria. Este processo de esclarecimento demorou cerca de um ano e o plano foi implantado no momento extremo, pois mais alguns dias de demora consumiriam as reservas técnicas e matemáticas, inviabilizando a única solução ainda possível.

A migração foi um processo transparente, abrangente e livre, sem imposição. Cerca de 99% dos funcionários compreenderam tratar-se da única solução possível, sendo que apenas 1% resolveu permanecer no plano antigo. Esta decisão foi respeitada, apesar dos problemas e custos gerados para a Fundação (cada plano, por lei, tem gestão segregada, como contabilidade, sistemas de controle, relatórios, gerando um custo altíssimo). Entende-se que tais procedimentos evidenciam a preocupação com a ética no processo migratório. Os procedimentos adotados tiveram origem no conhecimento da filosofia, da legislação, da técnica envolvida na gestão dos fundos de pensão e da ética da solidariedade. Falta de ética ou de transparência conduziriam a Entidade à liquidação extra judicial.

sanar problemas enfrentados pelo plano. A adoção de planos BD ou CD precisa ser avaliada do ponto de vista da política de recursos humanos da Patrocinadora, tratando-se de uma questão de maior ou menor adequação com essa política (FUNDO DE PENSÃO, 2005, nº. 308).

Na FAPERS, os participantes que migraram do plano antigo para o Plano Misto receberam nesse novo plano o valor correspondente a todos os compromissos que a Fundação tinha com eles até aquele momento. O que a FAPERS fez, depois de ampla discussão com todos os interessados, foi saldar os compromissos com os participantes e isso significou estancar o processo do antigo plano e começar tudo novamente no Plano Misto.

O conceito de déficit técnico, as causas do seu surgimento e o mecanismo usado para sua eliminação foram explicadas em reuniões que envolveram 100% dos empregados da Patrocinadora, antes da opção de cada um por uma das alternativas oferecidas. O processo utilizado foi, portanto, transparente e acompanhado por empresa de atuária, de consultoria jurídica e do Conselho Deliberativo da FAPERS.

As diretrizes do planejamento estratégico da FAPERS para o período 2002 - 2005, ainda contemplaram orientações e linhas de ação no seu sistema de gestão, atendimento ao participante, comunicação, organização, custos e rentabilidade.

No que tange à comunicação, as diretrizes específicas foram: melhorar a imagem institucional; aperfeiçoar o processo de comunicação com os participantes, representantes regionais e patrocinadora; realizar reuniões de esclarecimento, e divulgação com os empregados da Patrocinadora, os participantes, os assistidos (aposentados e pensionistas) e os fornecedores de serviços.

O próprio planejamento estratégico, para viabilizar a visão da FAPERS de ser um fundo de pensão referência, que oferece qualidade de vida, tranquilidade no presente e segurança futura aos seus participantes e familiares, preconizou a implementação de

sete projetos, a saber: consolidação financeiro-atuarial; novos estatutos e regulamentos; apoio aos aposentados e pensionistas; empréstimos; campanhas para novos sócios; sistema de gestão e comunicação (FAPERS, 2003).

O Projeto Comunicação, de acordo com a Ata nº. 265, da reunião da Diretoria Executiva, realizada em 22/01/03, estabeleceu o seguinte conjunto de ações: elaboração do Informativo FAPERS; atualização da *homepage* da FAPERS na Internet, através de seu endereço; elaboração de cartas circulares; atualização do mural; remessa dos extratos de contribuição; implantação do novo simulador para aposentadoria; participação em reunião da Associação Gaúcha de Entidades Fechadas de Previdência Privada e Assistencial (AGEFEPPA) e de seus Comitês; operacionalização e divulgação dos seus relatórios de gestão.

A Diretoria Executiva decidiu manter edições trimestrais de seu Informativo e encaminhar matérias/notícias a serem publicadas no jornal da ASAE – Associação dos Servidores da ASCAR - EMATER/RS, bem como na rádio da extensão rural.

Ao longo da primeira gestão desta Diretoria Executiva, período 1999 - 2002 criaram-se as condições para realizar o diagnóstico e elaborar o plano de ação das melhorias na área da comunicação, com as seguintes providências:

a) implantação de seu *site* na *Internet* <http://fapers.emater.tche.br>, que disponibiliza várias informações: Relatório Trimestral de Avaliação da Política de Investimentos; nome dos representantes regionais da FAPERS; Política de Investimentos para 2003; Regulamento de empréstimos; Evolução histórica da FAPERS; Simulação para aposentadoria; Estatuto e Regulamentos; Grupo de Aposentados e Pensionistas; Formulários. E mais ainda: benefícios, composição dos órgãos administrativos, empréstimos, estrutura organizacional, perguntas e respostas, *web links*, entre em contato conosco, Informativo FAPERS;¹⁸

¹⁸ Quem ainda não era sócio, podia conferir no link da FAPERS - Produtos e Serviços - as vantagens de se tornar sócio.

b) revitalização do Informativo FAPERS, inicialmente na forma de suplemento do jornal ASAE como estratégia para atingir todo quadro funcional da Empresa Patrocinadora. O Informativo FAPERS é dirigido trimestralmente a todos os participantes ativos e assistidos e para outras fundações do Sistema, fornecedores e possui uma tiragem de 2500 exemplares. É distribuído pelos correios e está disponível também por meio digital na *internet*. O objetivo é atingir também os dependentes, porquanto fortalece o relacionamento dos participantes ativos e aposentados com a sua Fundação. No futuro, pretende-se encaminhar diretamente à residência dos participantes, o que já é feito para os aposentados;

c) elaboração de cartas circulares, assinadas pelos três Diretores da FAPERS, abordando temas como, por exemplo, a alteração de contribuição mensal;

d) atualização do mural, no edifício sede, no 2º andar, ao lado da agência bancária, local de maior fluxo de pessoas no Escritório Central, havendo possibilidade de estendê-lo aos escritórios regionais da Patrocinadora no interior do Estado, através dos representantes regionais;

e) remessa dos extratos de contribuição a todos os participantes. Com o processo de migração de um plano para outro, em janeiro-março/2001, a FAPERS ainda não havia conseguido estabelecer um fluxo periódico da remessa dos extratos de contribuição. O primeiro extrato cobriu o período de fevereiro/01 a dezembro/01 e o segundo, de janeiro/02 até setembro/02, seguindo o fluxo normal, posteriormente;

f) utilização do simulador para aposentadoria: este mecanismo foi utilizado pelos participantes que migraram do Plano de Benefício Definido (PBD) para o Plano Misto, por ex-participantes e novas inscrições no período da campanha inicial de novos sócios. Conforme Ata 265, de 22/01/03, a Diretoria da FAPERS decidiu, considerando o grande número de solicitações de participantes e o pedido feito pelos Representantes Regionais na estratégia de buscar novos sócios para a Fundação, solicitar a Ernst &

Young¹⁹, empresa que prestava consultoria atuarial para a Fundação, a fórmula para cálculo da simulação de aposentadoria a ser implantada na página da FAPERS na *internet*;

g) participação em reunião da AGEFEPPA e de seus Comitês. A FAPERS tinha participação na Diretoria da AGEFEPPA, no Conselho Fiscal e em coordenação do Comitê da Qualidade e participação em outros, como atuária, informática, investimentos e recursos humanos;

h) elaboração e distribuição de relatório denominado Demonstrativo de Investimentos da Fundação (DI);

i) funcionamento da Central de Atendimento ao Participante: a área de Seguridade tem esta função de realizar o atendimento aos participantes ativos, aos assistidos e novos sócios;

j) realização de reuniões de esclarecimentos com os participantes, por microrregião; reuniões anuais de avaliação por Escritório Regional; duas reuniões anuais com os representantes regionais; seminários e encontros com participantes ou com direções das entidades representativas dos empregados da Patrocinadora.

A FAPERS é, hoje, uma entidade em crescimento, flexível, sólida, podendo criar novos planos previdenciários, se conveniente. O maior risco que enfrenta é a dívida que a Patrocinadora mantém com a entidade, na ordem de 25 milhões de reais, que corresponde a 16,94 % do patrimônio (FAPERS, 2005b) e também de gestão.

No entanto, seus participantes, assistidos, dirigentes, conselheiros e Patrocinadora necessitam estar sempre atentos, monitorando a Entidade e tendo coragem de mudar diante de ameaças e oportunidades.

¹⁹ Ernst & Young foi contratada pela FAPERS como empresa responsável pela área atuarial, no período no período de junho de 2002 a janeiro de 2004, na forma de prestação de serviços.

Com esta caracterização da previdência social no Brasil, bem como a previdência privada complementar, busca-se descrever diferentes trajetórias com vistas à compreensão do objeto da pesquisa. O próximo capítulo apresenta o Paradigma da Complexidade como opção de caminho para a compreensão do desenvolvimento da pesquisa, abordando o método e os procedimentos da investigação para o alcance dos objetivos do estudo.

Capítulo 2

PARADIGMA DA COMPLEXIDADE: CAMINHO PARA COMPREENSÃO DA PESQUISA

2 PARADIGMA DA COMPLEXIDADE: CAMINHO PARA COMPREENSÃO DA PESQUISA

Este capítulo aborda o método, os princípios do pensamento complexo, com base em Morin (2000), bem como os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do estudo.

2.1 MÉTODO

Morin (1999) apresenta a distinção entre metodologia e método. Na concepção do autor, a metodologia consiste no conjunto de guias para programar as formas de realizar a pesquisa; o método é um caminho que auxilia a “pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (ibidem, 1999, p.35). O método tem a ver com as metodologias e contempla uma proposta mais ampla onde se inserem “descoberta e inovação”.

Para discutir o objeto deste estudo, a comunicação ética no âmbito da FAPERS e previdência complementar, utilizou-se o Paradigma da Complexidade de Morin (2005 b).

Morin (2000) considera que para articular as informações do mundo cabe uma reforma do pensamento. O mundo atual não pode ser concebido como um sistema organizado e racional, visto que é um caos e uma vertigem em movimento (idem, 2002 a). A evolução histórica não é linear, pois muitos são os fatos que se sobrepõem e se

entrechocam com incertezas, evoluções e rupturas. É um complexo de ordem, de desordem, de organização e desorganização; obedece a determinismos e aos acasos; tem civilização e barbárie; mostra criação e destruição; apresenta gênese e morte. Convivemos constantemente em opostos, contradições e paradoxos, afirma Morin (2002a).

Para articular e organizar os conhecimentos, na visão do autor e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo é “necessária a reforma do pensamento. Entretanto, esta reforma é paradigmática e, não, programática: é a questão fundamental da educação, já que se refere à nossa aptidão para organizar o conhecimento” (MORIN, 2002a, p. 35).

As formas redutoras, simplistas, ordenadas e lineares de pensamento mostram-se limitadas diante da complexidade que nos cerca. O desafio é apreender e integrar este “todo” conexo e desconexo, complementar e antagônico, para além de um modo de pensar acanhado e restrito, concebendo o contexto, o global, sem perder a riqueza das especificidades.

A complexidade inclui fenômenos aleatórios, incertezas, indeterminações e, num certo sentido, “sempre tem relação com o acaso” (idem, 2005, p. 35). Assim, a complexidade coincide com uma parte de incerteza, na visão do autor, mas “não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados” (ibidem, p. 35). Assim, é encontrada em sistemas muito organizados, pois está ligada a certa mistura íntima em que a ordem e a desordem coexistem.

O autor exemplifica que a complexidade é como um tecido constituído por diferentes fios (*complexus*), que se transforma numa coisa só, dando visibilidade ao uno e ao múltiplo. O pensamento complexo engloba princípios de distinção, de conjunção e de implicação, afastando-se da simplicidade, que procura por em ordem, que exclui a desordem e dissocia o uno do múltiplo, negando as suas implicações. Auxilia a

compreender e a integrar a realidade multidimensional, que abarca, ao mesmo tempo, a dimensão psicológica, econômica, mitológica e sociológica (MORIN, 2002 a).

Destaca Morin (2000, p.38) que “há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade” (ibidem).

O autor repensa a teoria de sistemas frente ao pensamento complexo. Para o entendimento do sistema aberto, precisa-se da noção de sistema fechado, que não possui retroalimentação externa.

Afirma Morin:

Enquanto o sistema fechado não tem qualquer individualidade, nenhuma troca com o exterior e mantém relações muito pobres com o meio ambiente, o sistema auto-eco-organizador tem sua própria individualidade ligada a relações com o meio ambiente muito ricas, portanto, dependentes (MORIN, 2005, p. 33).

As leis da organização do ser vivo, assim, são de desequilíbrio e a relação com o meio, além da dependência, é constitutiva do sistema, pois o meio faz parte do sistema, mesmo sendo exterior. Tais constatações transcendem a tradicional teoria dos sistemas, mostrando o lado da auto-organização e da complexidade dos sistemas abertos (ibidem, 2005).

Morin, ainda, constata que a organização não se reduz à ordem, embora a compreenda. Aceita e trabalha o binômio ordem e desordem. A organização mantém o “todo” e apresenta e mantém suas qualidades emergentes. Explica o autor (idem, 1977, p. 101):

a organização é a disposição de relações entre os componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes ou indivíduos. A organização liga de modo inter-relacional, elementos ou

acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo. Garante solidariedade e solidez, relativa a estas ligações e, portanto garante ao sistema uma certa possibilidade de duração apesar das perturbações aleatórias. Portanto, a organização transforma, produz, liga, mantém.

A organização, portanto, é “um conceito crucial, o nó que liga a idéia de inter-relação à idéia de sistema. [...]. A organização liga, transforma, produz, mantém. Liga e transforma os elementos num sistema, produz e mantém este sistema” (ibidem, 1977, p. 125).

Foresti atesta que, para Morin, não há um saber total, ou seja uma ciência que responde a todas as perguntas, então “na complexidade se descobre um caminho, onde o todo se encontra nas partes, mas a soma de cada uma das partes é maior que o todo”(2001, p. 16).

2.2 PRINCÍPIOS DO PENSAMENTO COMPLEXO

Sob essa perspectiva, “o pensamento complexo abre o caminho para compreender melhor os problemas humanos”. Nesta direção, o autor aponta que “somos indivíduos, membros de uma espécie biológica chamada *Homo Sapiens* e somos ao mesmo tempo, seres sociais. Temos estas três naturezas numa só” (MORIN, 2000, p.23),

O estudo da comunicação ética como valor no processo de comunicação sustenta-se nos princípios de Morin (2000), que guiam os procedimentos cognitivos do pensamento complexo, identificados como dialógico, recursão organizacional, hologramático, sistêmico, anel retroativo, auto-eco-organização e reintrodução.

O **princípio dialógico** (grifo nosso) permite a associação complexa “complementar/ concorrente/antagônica” (MORIN, 1999, p.110) de noções, que excluem umas as outras, também indissociáveis na mesma realidade. O autor discorre sobre o quanto “a ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao

mesmo tempo, produzem organização e complexidade (MORIN, 1999, p. 74)”. Neste sentido, este princípio permite manter “a dualidade no seio da unidade”, isto é, são complementares e antagônicos. A dialógica entre a ordem, desordem, organização, desorganização através de inúmeras inter-retroações, encontra-se presente nos mundo físico, biológico e humano, e desde o início do universo, é necessária à constituição dos seres vivos. Funda-se “... na associação complexa [...] de instâncias necessárias em conjunto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (ibidem, p. 122).

No mundo humano, o autor assevera que os próprios seres são “separados e autônomos”, fazendo parte de “duas comunidades inseparáveis, a espécie e a sociedade” (MORIN, 1999, p.34). Quando se considera a espécie ou a sociedade, “faz desaparecer o indivíduo e, quando se atém sobre o indivíduo, desconsidera a espécie e a sociedade. É tarefa do pensamento complexo assumir dialogicamente os dois termos que tendem a se excluir” (ibidem, p. 34).

O princípio da **recursão organizacional** (grifo nosso) é descrito como “um processo onde os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtores do que os produz” (MORIN, 2005, p. 74). O autor discute sobre a sociedade que é produzida pelas interações entre indivíduos. “Se não houvesse a sociedade e sua cultura, uma linguagem, um saber adquirido, não seríamos indivíduos humanos” (ibidem, p.74). Os indivíduos produzem naturalmente a sociedade que produz os indivíduos. A sociedade é construída por indivíduos que interagem e estes retroativamente são construídos pela sociedade. Pela recursividade, rompe-se com a idéia linear de causa/efeito, produto/produtor. Tudo o que é produzido volta, de alguma forma, sobre o seu produtor.

O princípio **hologramático** (grifo nosso), por sua vez, vai além das idéias do reducionismo, que só vê as partes ou foco único nas partes e das idéias do holismo, que só vê o todo ou foco único no todo. Morin acentua a noção de que “a parte não está somente no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se

encontra nele” (MORIN, 1998, p. 106). Explica este princípio, dizendo que “o menor ponto da imagem do holograma contém a quase totalidade da informação do objeto representado” (idem, 2005, p. 74). A sociedade, como um todo, aparece em cada indivíduo, através da linguagem, da cultura e das normas. Destaca que “não apenas a parte está no todo, mas o todo está no interior da parte que está no interior do todo” (idem, 2001, p.128).

Frente a essas questões, pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num movimento (re) produtor de conhecimento. Cabe salientar que os princípios são complementares, isto é, “a própria idéia hologramática está ligada à idéia recursiva, que está ligada, em parte, à idéia dialógica” (idem, 2005, p. 75).

Comunga também deste princípio Petráglia (2002, p.83), que considera:

o indivíduo não está somente dentro da sociedade, a sociedade enquanto todo está também no indivíduo. Desde a infância aprendemos a distinguir o limpo do sujo, o bom do mau, nós aprendemos a linguagem, nós aprendemos a cultura que se introduz como todo em cada um de nós e nos permite tornarmos nós mesmos.

O princípio do anel recursivo (grifo nosso) supera a noção de regulação com a de autopromoção e auto-organização. Contempla a idéia de um “anel gerador, no qual os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz” (MORIN, 2000, p.33). Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas e através de suas interações, mas a sociedade, “enquanto todo emergente, produz a humanidade destes indivíduos, aportando-lhes a linguagem e a cultura” (ibidem, p. 38).

Esta proposta de Morin (2000), para refletir sobre a complexidade, supera a noção de regulação contida no princípio anterior, introduzindo as idéias de autopromoção e auto-regulação. É um anel gerador, no qual os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz.

O princípio sistêmico (grifo nosso) é apresentado por Morin, no qual considera o conhecimento das partes ligado ao conhecimento do todo. Alega que o conhecimento reducionista mais importante, entendido como sistêmico, e o conhecimento das partes, estão ligados ao conhecimento do todo.

A idéia sistêmica, proposta por Morin (2000) opõe-se à reducionista, entendendo que o “todo é mais do que a soma das partes”, pois a organização do todo produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes consideradas isoladamente. Essas novas propriedades, as emergências, comprovam segundo Morin (2000), que o todo é menos do que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização do conjunto.

O princípio do anel retroativo (grifo nosso) “permite o conhecimento dos processos de auto-regulação” (ibidem, 2000, p. 32). Rompe com o princípio de causalidade linear; a causa age sobre o efeito e este sobre a causa, como no sistema de aquecimento, no qual o termostato regula a situação da caldeira. O anel da retroação ou *feedback* possibilita, na sua forma negativa, reduzir o desvio e, assim estabilizar um sistema. Na sua forma positiva, o *feedback* é um mecanismo amplificador. Segundo Morin (2000, p. 33), “as retroações são numerosas nos fenômenos econômicos, sociais, políticos ou psicológicos”. Trata-se, portanto, de um princípio que permite o conhecimento dos processos de auto-regulação.

O princípio de auto-eco-organização (grifo nosso) relaciona autonomia e dependência, isto é, “os seres vivos são auto-organizadores que se autoproduzem incessantemente” (MORIN, 2000, p. 33). Através disto despendem energia, para salvaguardar a própria autonomia. Como têm necessidades de extrair energia, informação e organização no próprio meio ambiente, a sua autonomia é inseparável desta dependência e torna-se imperativo concebê-los como auto-eco-organizadores.

Morin (2000) oferece uma explicação dialógica dos fenômenos vivos: todo o fenômeno de auto-organização depende, não só da sua determinação ou da sua lógica singular, mas, também, das determinações ou da lógica do seu ambiente. Particulariza

o princípio na humanidade: “o ser humano é autônomo, mas a sua autonomia depende do meio exterior. Para ser autônomo, o ser humano extrai a sua energia do meio exterior, sob a forma (já organizada) de alimentos vegetais ou animais, e também depende da cultura de que alimenta os seus conhecimentos e a sua faculdade de julgar”. Assim, conclui “a autonomia dos humanos é inseparável dessa dependência e torna-se imperativo concebê-los como auto-eco-organizadores”(ibidem, p. 33).

E por fim, **o princípio da reintrodução** (grifo nosso) opera a restauração do sujeito e ilumina a “problemática cognitiva central, da percepção à teoria científica, onde todo conhecimento é uma reconstrução, tradução por um espírito, cérebro numa certa cultura e num determinado tempo” (MORIN, 1999, p.34). Concebe-se, neste processo, a participação do indivíduo-sujeito como agente operador participante que atua como ser autônomo e dependente na contribuição que oferece e recebe do seu meio.

Segundo Morin (1997), este guia atende ao pensamento complexo, uma vez que os princípios são complementares e interdependentes. Trata-se de um conjunto de princípios indispensáveis nas ciências humanas e sociais, uma vez que permitem rejuntar aquele que tem a compreensão, ou seja, integrar o observador à sua observação e o conhecedor ao seu conhecimento.

Os princípios anteriormente descritos dão a sustentação necessária ao pensamento complexo, sem, entretanto, serem excludentes entre si, como propõe o próprio pensar complexo. São complementares e retroativos, configurando-se o anelamento circular que caracteriza a complexidade universal em uma simultaneidade de ocorrências.

Para compreender o objeto dessa pesquisa optou-se pelos três princípios, a saber: o princípio dialógico, o princípio da recursão organizacional e o princípio hologramático. Segundo Morin (2005, p. 73), “há três princípios que podem ajudar a pensar a complexidade do real” e o primeiro, é o princípio **dialógico** (grifo nosso). Ele permite, na percepção do autor, manter a dualidade no seio da unidade e associa dois

termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos, ordem e desordem. Em certos casos, eles colaboram e produzem organização e complexidade.

Este princípio dialógico é de fundamental importância na consolidação e comunicação de um fundo de pensão como a FAPERS. Pode situar-se em todos os níveis organizacionais, quer nos Conselhos e Administração Superior, quer entre todos os públicos, como empregados, participantes, assistidos, representantes regionais, patrocinadora, prestadores de serviços, e relacionamento com o sistema de previdência complementar.

O segundo princípio é o **da recursão organizacional** (grifo nosso), que na percepção do autor, é uma “idéia em ruptura com a idéia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/ superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (ibidem, p. 74).

Nesta abordagem evidencia-se a importância da linguagem como forma de manifestação, de comunicação dos fundos de pensão com seus públicos e dentro do sistema fechado de previdência complementar. E a cultura poderá igualmente ser estudada no que se refere aos valores que são guias de conduta que atuam quando o sujeito confronta-se com situações complexas.

O terceiro princípio é o **hologramático** (grifo nosso); na visão do autor, “o holograma vai além do reducionismo que só vê as partes e do holismo que só vê o todo” (MORIN, 2005, p.74).

No caso também de cada uma das partes da FAPERS, ou “áreas de administração”, elas necessitam ser administradas conforme o todo. A área de investimentos procura conhecer as necessidades de recursos da área de seguridade, para que possa efetivar os investimentos que permitam à Fundação ter os recursos em volume apropriado e disponível no tempo oportuno. A área de seguridade, por sua vez,

não pode assumir compromissos em níveis superiores àqueles que a área financeira possa gerar.

É relevante o conhecimento do “todo” da Fundação FAPERS, pois a legislação específica de previdência complementar, os investimentos e aplicações financeiras, a contabilidade e os benefícios previdenciais constituem elementos vitais para a compreensão do funcionamento da Fundação. A análise destes componentes, ao se configurarem como processos de organização da FAPERS, farão emergir características que permitirão à entidade cumprir seus compromissos previdenciários. Por exemplo, são partes da FAPERS: os melhores investimentos, a contabilidade executada conforme as normas técnicas, os cálculos atuariais precisos, entre outras. Tais partes, administradas isoladamente, são insuficientes para a entidade cumprir sua missão institucional. No entanto, articuladas com a visão do todo, organizadas, geram novas propriedades, de modo que a soma do todo, não se constitua apenas em boas rentabilidades financeiras e dados confiáveis, mas sim a garantia da entidade poder pagar todos os benefícios previdenciários a que se propõe.

Por outro lado, se os empregados da ASCAR criaram a FAPERS, dentro de um determinado modelo que consideraram apropriado, a FAPERS também fez dos seus participantes indivíduos diferentes do que eram antes. Alteraram-se suas expectativas de aposentadoria, seus conhecimentos previdenciários se desenvolveram e até sua interação com colegas tem novo significado. Essas mudanças, por sua vez, chegam à FAPERS, onde repercutem, recebem um determinado tratamento e geram novas mudanças.

Os benefícios previdenciários pagos por um fundo de pensão decorrem de um processo gerencial competente e aportes significativos de recursos por opção do participante e contrapartida de sua Patrocinadora. É um processo em que estes produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtores daquilo que os produziu.

A FAPERS dispõe de diversos instrumentos que lhe permitem a auto-regulação. A Política de Investimentos, o Plano de Governança Corporativa, o Código de Ética, a Comissão de Ética, a Comissão Mista de Investimentos, o Conselho Deliberativo, as reuniões dos Representantes Regionais constituem um caminho para auto-regulamentação.

As demandas que o governo cria para o setor, através do órgão fiscalizador no Ministério da Previdência Social e que têm elevados custos para os contribuintes, poderiam ser substituídas por processos internos das próprias entidades e de suas entidades associativas e por estruturas de auto-regulação dos próprios fundos de pensão, ancorados em códigos, comissões e programas de ética.

A FAPERS é uma entidade autônoma, com personalidade jurídica própria. No entanto, é altamente dependente do meio em que vive

questionar pressupostos e interpretações de acordo com os dados, mais relevante do que a escolha da técnica a ser utilizada. Conforme Triviños (1987), o pesquisador orientado pelo enfoque qualitativo tem liberdade teórico-metodológica, e seus limites estão fixados pelas exigências de um trabalho científico. Ainda de acordo com Bauer e Gaskell (2002, p. 23), “a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais”.

Optou-se, igualmente, pela estratégia de estudo de caso, com coleta de dados baseada na realização de entrevistas e análise da situação a partir do referencial teórico.

Conforme Yin (2002), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, aplica-se a estudos organizacionais, gerenciais, e é cada vez mais utilizado como ferramenta de pesquisa. Segundo o autor, o estudo de caso é uma estratégia que permite um amplo entendimento do tema que está sendo abordado pelo pesquisador. Ele precisa ser fortemente baseado em evidências. Reforça, ainda, que são necessárias pelo menos, duas ou mais fontes de evidências para que as conclusões do trabalho sejam relevantes, significa dizer que implica em grande esforço por parte do pesquisador, na etapa exploratória, para que os dados referentes ao tema em questão sejam levantados. Enfim, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca analisar determinado problema, explorando uma realidade presente.

Yin (2002) destaca, ainda, que, para conseguir abordar todos os tópicos para a realização da pesquisa, o pesquisador necessita desenvolver uma boa base teórica sobre o tema que está sendo estudado. Após ter desenvolvido uma estrutura teórica e realizado o projeto do estudo de caso, fará a coleta de evidências.

Nos estudos de caso histórico-organizacionais, segundo Triviños, (1987), o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube, etc. O pesquisador precisa partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar; do material que pode ser

manejado e que está disponível, ainda que represente dificuldades para o seu estudo. Não se pode dispensar arquivos que registram documentos referentes à instituição, publicações e estudos pessoais, aos quais é possível ter acesso. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.

De acordo com Maior Filho (1984, p. 147),

os estudos de caso se constituem numa das abordagens mais eficazes e fecundas para a descoberta e posterior construção de modelos de processos sociais. A vantagem de estudos de caso é naturalmente ampliada, quando vários instrumentos de coleta de dados primários (entrevista, questionário, observação direta) e secundários (análise de textos e séries temporais) são usados em conjunto.

Este trabalho “Por uma Comunicação Ética nos Fundos de Pensão – Um Estudo de Caso”, cuja estratégia de pesquisa é evidenciada em seu próprio título (estudo de caso) seguiu as orientações de Yin (2002).

O pesquisador decide intencionalmente a composição do *corpus*, considerando uma série de condições, tais como: quais os sujeitos essenciais para o estudo e para esclarecimento do assunto, a disponibilidade e facilidade de encontrar as pessoas e acessar documentos, entre outros aspectos.

Os princípios do Paradigma da Complexidade (MORIN, 2005) inspiraram a construção do *corpus*. Neste sentido, procurou-se abranger as partes para conhecer o todo, sem a preocupação com a quantidade, visto que não só a parte está no todo, mas o todo está contido na parte.

O *corpus* da pesquisa abrange como base documental os canais/meios/veículos de comunicação da Fundação FAPERS para com seus participantes e assistidos – aposentados e pensionistas – e num determinado período, isto é, de abril 2003 a julho de 2005²⁰, os informativos eletrônicos, encaminhados pela internet. Constituem-se,

²⁰ Foi escolhido abril/2003 a julho de 2006 por ser o período em que a Diretoria elaborou 61 Informes da FAPERS (eletrônicos) para participantes e 35 Informes da FAPERS (impressos) para aposentados.

também, nas entrevistas semi-estruturadas, com os atuais dirigentes, ex-dirigentes, além do público já referido.

O instrumento utilizado na pesquisa de campo para a coleta de dados foi, portanto, a entrevista em profundidade semi-aberta, com um único respondente. Para Duarte (2005, p. 66), essa modalidade de entrevista, em profundidade semi-aberta: “[...] tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura no interesse da pesquisa.” Ainda de acordo com o referido autor (ibidem, p. 66),

a lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta de forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. [...] A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador.

O roteiro de entrevistas foi elaborado tendo como base o levantamento bibliográfico, a análise documental da Fundação, a observação participante na condição de membro atual da Comissão de Ética da FAPERS. As questões do roteiro foram divididas em três grupos: a) organização/setor; b) comunicação; c) ética na FAPERS (APÊNDICE B).

Na coleta de dados, as entrevistas foram realizadas individualmente, em julho e agosto de 2007, agendando previamente os contatos, oferecendo informações sobre o tema, os objetivos do estudo e critérios pelos quais os sujeitos foram convidados, em articulação com a Superintendência da Fundação.

Foram realizadas entrevistas individuais com: a) atual Diretoria Executiva; b) ex-dirigentes da gestão anterior; c) prestadores de serviços; d) representantes do Conselho Deliberativo; e) representante da Comissão de Ética; f) presidente da Associação dos Servidores; g) representante dos representantes regionais; h) representante da Patrocinadora; i) representante dos empregados.

De acordo com Roesch (2005, p. 169), “na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá que organizar para depois interpretar”.

O tratamento dos dados foi realizado a partir dos elementos colhidos nas entrevistas, transcritos e analisados com base no referencial teórico do Paradigma da Complexidade e dos princípios dialógico, recursão organizacional e hologramático, e demais autores das categorias – organizações, valores na cultura organizacional, comunicação organizacional, ética geral, ética empresarial, governança corporativa. Foram igualmente considerados, para análise, os documentos e normas da Fundação, e diretrizes de comunicação para o Sistema ABRAPP.

Após descrever e justificar as opções metodológicas, em continuidade, procurou-se compreender e explicar tais categoriais, consideradas fundamentais para o desenvolvimento e promoção da comunicação ética dos fundos de pensão e especialmente da FAPERS.

Capítulo 3

REVELANDO AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

3 REVELANDO AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Este capítulo discute, mesmo que, brevemente, algumas concepções/abordagens denominadas categorias, no presente trabalho, as quais foram consideradas fundamentais para o desenvolvimento (compreensão) e promoção da comunicação ética da FAPERS.

Considerou-se, portanto, como categorias fundamentais: as organizações, os valores na cultura organizacional e a comunicação organizacional que são apresentadas em um primeiro bloco. A ética geral e a ética empresarial, assim como a governança corporativa constituem o segundo bloco de categorias.

A opção por tais categorias deveu-se ao fato de possibilitarem a articulação e sustentação do objeto em estudo, por considerar-se a FAPERS uma organização, com os valores da cultura organizacional específica, que já desenvolve uma comunicação respaldada por conceitos éticos.

O primeiro e o segundo bloco são, em realidade, partes de um todo, que são as dimensões para a comunicação ética da FAPERS, e se encontram assim organizadas por uma opção metodológica.

3.1 ORGANIZAÇÕES

volta de 1950, com o objetivo de sintetizar idéias comuns a várias disciplinas (HANIKA, 1974).

Em termos de definição de sistema, Hanika (1974, p.19) enfatiza ser “como qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interagentes ou interdependentes”. Neste sentido, Bertalanffy (1975) considera como organização as relações entre as partes interdependentes que mantêm um sistema.

Coube a Boulding (1956) agrupar e hierarquizar os sistemas segundo a complexidade de que se revestem em oito níveis²¹. A partir do quarto nível os sistemas são abertos, cuja característica principal é seu inter-relacionamento com o meio exterior. As organizações estão situadas no nível oitavo, o de maior complexidade. Desta forma, as organizações sociais são definidas como um conjunto de papéis enfiados em sistemas por seus respectivos canais de comunicação.

A Teoria Geral de Sistemas preconiza que as organizações comportam-se como sistemas abertos e sua sobrevivência depende da capacidade de manterem-se permanentemente em interação com o meio ambiente.

Uma entidade de providência complementar é um sistema, quando considerado em si mesmo, mas tem todas as características de um subsistema, quando se constitui em unidade integrante de um conjunto de unidades de outro nível hierárquico, no caso as associadas da ABRAPP.

O enfoque sistêmico permite visualizar a organização como um todo unitário, com partes interdependentes, sujeitas ao processo de integração através de sistemas de informações, de decisão e de comunicação.

²¹ 1) Sistemas estáticos e compõem-se de estruturas; 2) Sistemas dinâmicos simples e incluem-se os mecanismos de relógio; 3) Sistemas cibernéticos simples, tendo como exemplo o termostato; 4) Sistema aberto ou auto-regulável; 5) Vida vegetal; 6) Reino animal; 7) Sistema ser humano, com qualidade auto-reflexiva; 8) Organização social, papel por ele desempenhado.

Na visão de Wahrlich (1971), administrar é essencialmente o processo de integrar recursos num sistema global de realização objetiva. O conceito de sistema não é um livro de receitas culinárias capaz de assegurar o sucesso à empresa. As funções básicas, na visão da autora, são: planejamento, organização, controle e comunicação.

Cada uma delas pode ser realizada com ou sem ênfase no conceito de sistema. Ademais, pode haver uma mudança substancial de ênfase para todo o processo administrativo, se tais funções forem desempenhadas à luz do sistema global e não como entidades isoladas.

Neste sentido, a autora complementa que uma organização pode ser definida como um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas (WAHRLICH, 1971).

Ao abordar a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), Bertalanffy (1975) formulou seu conteúdo como a derivação dos princípios válidos para os sistemas em geral. Enfatizou que tudo está unido a tudo e que cada organismo não é um sistema estático fechado ao mundo exterior, mas sim um processo de intercâmbio com o meio circunvizinho. Destacou um sistema aberto num estado quase estacionário, onde materiais ingressam continuamente, vindos do meio ambiente exterior, e neste são deixados materiais provenientes do organismo.

Outros autores aprofundaram a contribuição desta Teoria de Sistemas à concepção de organização. Katz e Kahn (1978, p. 97) desenvolveram “um modelo de organização mais amplo e complexo, centralmente baseado no modelo sistêmico”. Valendo-se dos pressupostos sistêmicos, propõem que a organização funcione como um sistema aberto no sentido de importar energia do ambiente e transformá-la e desenvolvê-la, para, em forma de produto acabado, contribuir para o ambiente. Katz e Kahn (1978) pretendem, com esta proposta, salientar a relação dual inerente ao sistema organizacional.

A organização constitui um sistema complexo de relações, com sua dimensão social, econômica, política e tecnológica, exercendo influências mútuas na formação da sua história e na configuração das suas respostas às demandas ambientais.

Com base no desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas, Morin (2001) desdobra suas reflexões acerca da contribuição para o pensamento complexo, referindo-se à Teoria dos Sistemas como um campo vasto “quase universal”, pela abrangência de sua aplicação transdisciplinar, muito embora sua origem tenha sido na área dos estudos biológicos.

Para o autor, considerando o passar do tempo, o advento da urbanização, o fenômeno da industrialização e atualmente a tecnologia, houve uma série de especializações e de fragmentação do conhecimento.

Etzioni (1980, p. 25), um dos autores clássicos sobre organizações, argumenta que “são entidades sociais (agrupamentos humanos), deliberadamente criadas e recriadas para atingir metas específicas”.²² Afirma o autor que o universo social é uma sociedade de organizações:

nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (ibidem, p. 7).

Os fundos de pensão são concebidos como organizações, que têm características de acordo com a concepção de Etzioni (1980, p.13), na qual “os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização”. Consideram as organizações como unidades sociais que procuram atingir os objetivos específicos.

²² Corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões incluem-se nesta definição. Entretanto, tribos, classes, grupos étnicos e família estão excluídos.

Segundo o autor, nascemos, vivemos e morremos em organizações (ETZIONI, 1980, p. 13).

Segundo Schein (2001, p. 12), “uma organização, quer pública, quer particular, nada mais é do que a coordenação racional das atividades de um número de pessoas para alcançar objetivos comuns explícitos, através da divisão do trabalho e de funções e por intermédio de hierarquia da autoridade e da responsabilidade”.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 384), por sua vez, definem a organização, independentemente do seu tamanho, como “uma articulação ou arrumação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos, usando determinada tecnologia”.

A organização fundo de pensão tem um propósito distinto e normalmente os objetivos são expressos nos seus estatutos e planejamentos diversos. São formados por pessoas que pensam, planejam as atividades e garantem a sua execução. Desenvolvem um tipo de estrutura, de caráter deliberado, de modo que as pessoas possam se articular e realizar suas tarefas. Utilizam um determinado tipo de tecnologia para desempenhar suas funções e atingir seus objetivos.

Para Hall (2004, p. 30),

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Na concepção de Bjur e Caravantes (1995), as organizações de sucesso são aquelas que conseguem, ao mesmo tempo, serem eficientes (produtivas), eficazes (atingam os objetivos) e, sobretudo, éticas em sua atuação. Entretanto, mais do que um

postulado acadêmico, acredita-se que a comunicação e gestão ética das instituições são exigências do próprio mercado.

Srour (1998, p.107) entende as organizações como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’, de forma coordenada”. O autor, dentro de uma abordagem das Ciências Sociais, distingue organizações de instituições. Na primeira acepção, “instituição aplica-se a organizações ou a agrupamentos sociais dotados de certa estabilidade estrutural” (ibidem, p. 108). Exemplo: Escola ou rede de escolas. Na segunda acepção, além da estabilidade estrutural, acresce-se nova exigência: “o rótulo aplica-se somente àquelas unidades sociais que adquirem significado essencial, valorizados por elas mesmas” (ibidem, p.108). Ex: Igreja Católica, as Forças Armadas ou a Universidade de São Paulo são organizações que obtiveram respeitabilidade social. Na terceira acepção, “instituição remete a um complexo consagrado de normas, com valores arraigados e de longa duração”. Define instituição, portanto, como “conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social” (ibidem, p.108).

Segundo a ótica de Srour (1998, p. 109),

as relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam coletividades. As organizações formam assim um espaço em que agentes sociais munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais. Por serem fenômenos sociológicos, as organizações são singularidades históricas e se inscrevem num plano institucional.

O autor também destaca a importância de “as três dimensões analíticas - a econômica, a política e a simbólica – servirem para diferenciar as organizações em função da dominância de uma delas, mas servem também para demarcar espaços internos” (ibidem, p.122). Assim toda a organização se conforma, a um só tempo como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.

Em termos econômicos, as relações de produção articulam uma espécie de praça em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de poder articulam uma espécie de arena em que se defrontam diferentes forças sociais. E em termos simbólicos, as relações de saber articulam uma espécie de palco em que se elaboram e difundem representações imaginárias, discursos ou mensagens (SROUR, 1998).

Neste sentido, para Srour “as organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo” (ibidem, p. 125).

Sob a perspectiva do referido autor, portanto, “as organizações navegam, então, em mar tempestuoso e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definhar e até a soçobrar” (ibidem, p. 126).

De meados do século XX até à transição para o século XXI, desenvolveram-se novos modelos para explicar as organizações, procurando classificá-las em categorias, tipologias e ou metáforas.

Segundo Morgan (1996), todas as pessoas têm imagens mentais das organizações em que trabalham. Uma organização é vista de forma peculiar por diferentes pessoas. A mesma pessoa também pode concebê-la de diferentes maneiras. Conhecer as imagens mentais permite entender e administrar melhor as organizações. O autor examina a imagem das organizações, conforme segue: máquina, organismo vivo, cérebro, cultura, sistema político, prisões psíquicas, sistemas em fluxo e transformação, e instrumentos de dominação.

A abordagem dos fundos de pensão como organizações remete às mais diversas conceituações quanto à sua natureza, tipo ou cultura. Entretanto, para o autor, as

organizações são muitas coisas ao mesmo tempo. Elas são complexas e têm muitas facetas. “Elas são paradoxais” (ibidem, p.19), destacando que as pessoas têm imagens mentais das organizações em que trabalham. Acredita-se que as organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais. Na visão do autor, “o real desafio é aprender a lidar com essa complexidade” (ibidem, p. 20). Propõe, ainda, o uso da metáfora para desenvolver a capacidade criativa e encontrar novas formas de organizar e novas maneiras de focalizar e resolver problemas organizacionais.

Na organização **máquina** (grifo nosso), a hierarquia procura delinear quais são as responsabilidades e quem tem autoridade sobre quem. Cada um tem uma função claramente definida no funcionamento do todo. Lojas de cadeias de *fast food*, desfiles militares e departamentos de contabilidade são freqüentemente vistos como máquinas. Disciplina, estabilidade e tratamento uniforme das pessoas são características que a máquina valoriza. Taylor (1979) e Fayol (1975) foram advogados deste tipo de organização. Para Morgan (1996), o enfoque deste tipo de organização é o mesmo das máquinas reais: o funcionamento regular. Seu ponto fraco é a desumanização do trabalho, com ênfase no sistema mecanicista.

A imagem do **cérebro** (grifo nosso) aplica-se às organizações em que a inteligência e o conhecimento estão espalhados em todos os lugares, como acontece nas instituições de pesquisa e também nas universidades. De acordo com Morgan (1996, p.28), esta metáfora chama atenção para “a importância do processamento da informação, aprendizado e inteligência e oferece uma estrutura de referência para a compreensão e a avaliação das modernas organizações”.

O organismo vivo (grifo nosso) é a metáfora biológica das organizações. A ênfase está na capacidade de adaptação e não no arranjo ordenado das coisas. Morgan (1996) aponta como pontos fortes a flexibilidade dos sistemas abertos e a ênfase no desenvolvimento das competências humanas, o que é particularmente apropriado para lidar com ambientes turbulentos e competitivos, como é o caso dos ramos de alta tecnologia. Segundo Morgan (1996, p.27), “somos levados a entender

como as organizações nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem e como podem adaptar-se a novas circunstâncias”.

Outra imagem é a das organizações como **cultura** (grifo nosso). Conforme Morgan este enfoque apresenta mais uma forma de planejar e administrar organizações: “reconhecendo valores, idéias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados compartilhados que guiam a vida organizacional” (1996, p. 28). As pessoas que compartilham uma cultura interpretam situações e eventos da mesma forma. É o que acontece nas organizações religiosas e nas que têm missões filantrópicas. A visão da cultura permite enxergar outros aspectos além dos formais e racionais.

Cada organização tem sua cultura, que lhe dá a identidade própria. Define a forma de ser e de agir de seus membros, pois os agrupamentos humanos possuem culturas diferentes e formas diferenciadas de agir. Como as culturas variam de sociedade para sociedade, do mesmo modo as organizações, como fenômenos culturais que são. Morgan (1996, p. 116) declara que “os padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações, são realidades socialmente construídas”.

Uma organização é, pois, uma construção social que se articula com a cultura a partir do que define suas relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos e estrutura administrativa, ou seja, “o ponto é que a cultura, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delinea o caráter da organização” (MORGAN, 1996, p. 121).

Como **sistema político** (grifo nosso), a organização é caracterizada por interesses de vários tipos: departamentais, grupais, pessoais e assim por diante. Além disto, pode ser democrática ou autocrática, ou ficar em algum ponto no meio destes dois extremos. Morgan (1996, p.28) enfoca “os diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais.” O processo de administrar organizações precisa reconhecer a natureza política das organizações.

A visão das **prisões** (grifo nosso) destaca as organizações com muito maior poder sobre as pessoas do que elas na realidade percebem. A idéia de que as organizações são “prisões psíquicas”, nas quais as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças. Assim, as pessoas ficam confinadas a seus papéis limitados e tornam-se incapazes de pensar de forma diferente. Esta ilusão ocorre apenas na mente das pessoas e pode ser rompida, de acordo com Morgan (1996).

A sétima imagem é a das organizações em contínuo processo de mudança e intercâmbio com o ambiente, ou seja, **o sistema em fluxo e transformação** (grifo nosso). Esta imagem permite enxergar a necessidade de adaptação para a sobrevivência, em que a influência é recíproca, entre a organização e o ambiente. Todas as organizações são sistemas que funcionam como fluxos, processos, interagindo com o ambiente, e transformam-se para adaptar-se.

A última imagem apresenta as organizações como **instrumentos de dominação** (grifo nosso), isto é, as “organizações da perspectiva dos grupos explorados e para o entendimento de como as ações que são racionais de um ponto de vista podem comprovar-se exploradoras de outro”, conforme Morgan (1996, p. 19). As organizações têm poder e o utilizam para beneficiar-se, muitas vezes causando danos a seus empregados, ao ambiente e à sociedade.

Acredita-se que a FAPERS é uma organização complexa e, como as demais organizações, pode ser entendida a partir de várias metáforas. Nela coexistem as metáforas do organismo vivo, pela sua capacidade de adaptação constante aos ambientes turbulentos, tanto internos como externamente; da cultura, que se relaciona com as próprias características da cultura organizacional dos fundos de pensão; e do sistema em fluxo e transformação, pela necessidade constante de adaptação às mudanças propostas pela legislação e órgãos reguladores, com vistas a sua sobrevivência. Pode igualmente ser percebida como um sistema político (democrático), considerando que as Fundações, e no caso da FAPERS, envolvem e repercutem diferentes interesses.

3.2 VALORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL

embora fáceis de obter, são difíceis de decifrar, dificultando a compreensão lógica subjacente ao comportamento dos grupos;

b) nível dos valores das pessoas: neste nível, os valores, concedem maiores possibilidades de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis. Porém, uma

Pode-se considerar que os valores são definições a respeito do que é importante para as organizações atingirem o sucesso. Dentre os valores, cabe destacar os relacionados à comunicação e ao comportamento ético, que vão merecer pesquisa e reflexão no presente estudo.

Os princípios e valores fundamentais perpassam os conceitos de filosofia e das religiões, desde as mais antigas até às atuais. O homem sempre buscou códigos básicos, escritos ou tácitos, para orientar e organizar a vida em sociedade, até mesmo como forma da preservação da espécie.

Em qualquer decisão a tomar, na vida pessoal ou profissional, usa-se os valores como orientação, os quais são guias de comportamento, quando o sujeito necessita confrontar-se com situações complexas. Os valores constituem parâmetros ou critérios de conduta úteis para as situações difíceis e controversas, definindo, em geral, o que é ético e o que não é ético.

Os valores regem o comportamento humano, quer se tenha consciência deles, quer não. Chamam-se critérios de preferência: eles se sobrepõem a todos os outros elementos. Os valores e as crenças são pilares internos das organizações e são ações que se apresentam em condutas que definem o caráter da empresa.

Os valores, conforme Bornholdt (2005) podem ser apresentados em valores fins e valores meios. Os fins são: a) pessoais, considerados os “meus”, tais como o amor, a família, o *status*, o dinheiro; b) ético-sociais, em relação ao mundo que me cerca. Os valores – meios ou organizacionais - são: a) ético-morais: lealdade, honestidade, transparência, respeito; b) de gestão ou de vida profissional, tais como: trabalho em equipe; respeito à hierarquia; meritocracia; foco no resultado; foco no cliente. É fundamental esclarecer que os valores organizacionais, embora tenham vínculos com os valores pessoais, com eles não se confundem.

Nash sugere que os mesmos padrões de decência conduzam as definições de nossa sociedade para a integridade nos negócios: “uma discussão geral da integridade nos negócios compreenderia os valores básicos” (NASH, 2001, p.33), de acordo com a Figura 5.

VALORES	DESCRIÇÃO
Honestidade	Avaliar e representar, com precisão, a empresa e qualquer atividade relevante para ela.
Confiabilidade	Ser consistente nas ações com os valores que se defende. Isto implica desde cumprir consistentemente as alegações do seu produto até punir os empregados que não honram os padrões que você alega serem integrantes da empresa.
Justiça	Equilibrar os direitos dos diversos grupos com consistência e boa vontade. Parece haver mais consenso sobre as manifestações comerciais da ética: justiça significa adotar uma ética que não tenda totalmente nem para o comprador nem para o vendedor.
Pragmatismo	Dar contribuições concretas para a contínua saúde financeira e organizacional da empresa.

Figura 5 - Valores básicos de integridade

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Nash (2001, p.33).

Estes quatro valores básicos de integridade nos negócios, segundo a autora, cobrem uma abundância de assuntos éticos. Os três primeiros previnem a falsidade, o dano intencional, o favoritismo, o conflito de interesses e a recusa de responsabilidade pelos erros. O último evita todas as formas de crime do colarinho branco, da ineficiência e do desperdício.

Nash defende que a integridade é uma condição, exigindo coerência entre pensar e agir: “No fundo, significa vivenciar o que se defende como certo. Significa que outras pessoas podem contar com você para manter padrões de honestidade, justiça, e prudência financeira, mesmo quando as coisas ficam difíceis”, enfatiza (ibidem, p.34).

Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p.50) complementam: “É preciso que o indivíduo recorra ao sistema de valores que aceita e tente aplicar a sua filosofia em situações do

mundo real. Os indivíduos formam juízos sobre o que acreditam que é certo ou errado, baseado em valores éticos”.

Neste sentido, os autores reforçam que a cultura de uma empresa é definida como “um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus membros” (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p.98), destacando que quanto mais ética a cultura da empresa, menos provável é que sejam tomadas decisões antiéticas.

Segundo Karam (1997, p.90), a “ética não pode estar subordinada exclusivamente à cultura, nem taticamente à política, tampouco a critérios pessoais”. O autor afirma a condução teológica dos valores que de certa forma “são valorer, lloa9s,:óãvçddcm0çã

muitos valores organizacionais entre as diversas subculturas, permitindo-se concluir sobre a existência de alguns pontos comuns, característicos de uma cultura homogênea (FREITAS, 1991).

Baldissera (2000, p.26) considera que “qualquer profissional que se propuser a planejar e a coordenar a comunicação de uma organização deverá, primeiramente, realizar um esforço para diagnosticar a cultura organizacional”.

O conhecimento, portanto, dos valores e subculturas prevalecentes na organização possibilitam um maior contato com a realidade organizacional e é o melhor ponto de partida para a implementação de processos de comunicação, que objetivam tornar a organização mais eficaz e efetiva.

3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Freitas (1991, p. 36), “as organizações [...] são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação, inerente às organizações, cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas”.

Conforme Smith (1993) há três modos de ver a relação entre organização e comunicação: contenção, produção e equivalência. A relação de contenção considera a comunicação dentro da estrutura organizacional. A relação de produção examina o modo como as organizações produzem a comunicação ou a comunicação produz a organização, ou ambas reciprocamente, se co-produzem. A relação de equivalência trata a comunicação e a organização como uma só entidade ou como um só fenômeno, expresso de modos diferentes. Comunicação é organização e organização é comunicação.

Putnam, Phillips e Chapman (2004), semelhantemente a Morgan, valem-se de metáforas para relacionar a organização e a comunicação. Os autores posicionam a

comunicação como produtora das organizações, mas examinam também metáforas que contemplam as três orientações de Smith (1993).

Cada metáfora introduz formas alternativas de visualizar as organizações, que emergem da relação comunicação-organização. Putnam, Phillips e Chapman (2004) identificam sete metáforas²⁴ para guiar os programas de pesquisa em comunicação organizacional, a saber: a do *conduíte*, a da *lente*, a de *linkage*, a da *performance*, a do símbolo, a da voz e a do discurso.

No encaminhamento da comunicação na metáfora do **conduíte** (grifo nosso), as organizações são tratadas como canais ou contêineres para a quantidade, o tipo, a direção e a estrutura do fluxo de informação. A área de pesquisa que adota essa perspectiva enfoca a comunicação como transmissão e inclui a ferramenta, o canal e os meios. Os autores destacam que “nessa metáfora, a comunicação é igualada à transmissão e as organizações aparecem como contêineres ou sistemas físicos ou caminhos para o conduíte” (ibidem, 2004, p. 84).

As metáforas do *conduíte* tratam a comunicação como algo que flui de uma fonte a um receptor. A comunicação é um canal, uma tecnologia de que os membros da organização dispõem ou

aquisição da informação e a tomada de decisão, a riqueza da mídia e a tecnologia da comunicação. Um pressuposto básico da metáfora da lente é que a informação é incompleta. A inevitabilidade da má percepção desafia as noções tradicionais de precisão, clareza, eficiência da comunicação, ao introduzir sentido e interpretação à transmissão da mensagem.

A metáfora de **linkage** (grifo nosso) desloca o foco da transmissão para a conexão: assim a comunicação é o conector que une as pessoas e configura as organizações como redes de relacionamentos. Trata a organização como rede ou sistemas de indivíduos interconectados, nos quais a comunicação age para conectar, construindo contratos relacionais.

Putman, Phillips e Chapman (2004, p. 108) salientam que “os contatos comunicativos são os blocos construtores das redes organizacionais”, formando a teia ou a moldura estrutural da organização. Neste sentido, as organizações como redes de relacionamentos são sistemas comunicativos em vista das atividades encadeadas.

As organizações comunicam-se por meio da interação pessoal de seus sujeitos, que simultaneamente pertencem a Conselhos de Administração de diversas empresas e realizam reuniões de trabalho. Assim, formam-se também muitos elos através de contatos fora do trabalho, como participação em congressos profissionais. À luz desses pressupostos, trata-se a comunicação como um conector ou um sistema de contatos, mais do que focalizar o fluxo de informação, reforçando a posição de que a comunicação produz as organizações.

Na metáfora da **performance** (grifo nosso), a interação social torna-se o ponto focal para a pesquisa sobre a comunicação organizacional. A comunicação produz organizações, assim como as organizações produzem comunicação. Na visão dos autores, “a *performance* fornece uma visão interativa da comunicação organizacional, exatamente a que a trata como uma produtora conjunta”(PUTMAN; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.91). Desloca-se das raízes da transmissão da comunicação para

os traços mais importantes do significado da interpretação e do entendimento da natureza da organização. Projeta a comunicação como interação social, na improvisação, no desempenho de papéis administrativos, nos significados compartilhados e nas produções teatrais.

Na metáfora **do símbolo** (grifo nosso), a comunicação é interpretação, pela produção de símbolos que dão sentido ao mundo. A comunicação torna-se um processo de representação. Os membros da organização usam linguagens, exibem seus *insights*, produzem e interpretam idéias, revestem de sentido os eventos e conferem sentido a suas vidas, atuando simbolicamente.

Os ritos e as cerimônias tornam públicos os valores privados de um grupo, assim como os rituais são atos comunicativos desempenhados como parte da conclusão do ato de organizar. Segundo os autores, “a metáfora do símbolo fornece uma ligação direta entre representação e interpretação. Símbolos como narrativas, metáforas, ritos e rituais, paradoxos e ironias são tropos literários usados para lavar textos organizacionais” (ibidem, p. 98). A comunicação e a organização relacionam-se entre si como um processo de produção, com símbolos produzindo textos.

A metáfora **da voz** (grifo nosso) focaliza a atenção sobre a habilidade de os membros tornarem suas experiências ouvidas e entendidas. Os autores pressupõem que “a metáfora da voz agrupa-se nas seguintes categorias: vozes distorcidas, vozes de dominação, vozes diferentes e acesso à voz” (ibidem, p.98). Este trabalho destaca o fato de que algumas pessoas precisam falar uma voz diferente. Como suas vozes são únicas e singulares, elas são freqüentemente desconsideradas, silenciadas ou mal-entendidas. Em organizações tradicionais hierarquizadas, “a voz tipicamente aumenta à medida que uma pessoa sobe a escada organizacional” (ibidem, p. 100). Os autores destacam que o *empowerment* é o uso da voz para fornecer participação ativa e engajamento aos membros da organização.

Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 98) enfatizam que “a compreensão desta metáfora da voz acarreta focalizar a comunicação como expressão ou supressão das vozes dos membros da organização. Ter voz é ser capaz de falar no contexto da organização e as organizações, então, existem como um coro das vozes dos membros”.

A metáfora da voz sobrepõe-se à metáfora do discurso, quando práticas e disciplinas ideológicas minam os esforços para diferenciar-se pela voz. A metáfora da voz reúne diferentes orientações para as questões do falar, do ouvir e do fazer diferença nas organizações (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A pesquisa, dentro da metáfora **do discurso** (grifo nosso), porém, é muito diversa. Abrange desde os estudos que tratam a linguagem, como reflexo da cultura e da sociedade até os que a encaram como conversações que seguem acontecendo e como práticas discursivas. Tais perspectivas, segundo os autores, sustentam os três tipos de relacionamento entre comunicação e organização: a linguagem como artefato atua baseada na metáfora do contêiner; a linguagem como estrutura e processo enfatiza o relacionamento co-produtivo. A linguagem enquanto práticas discursivas, porém, lança o relacionamento entre comunicação e organização como uma equivalência (2004).

O tratamento da comunicação organizacional como prática discursiva esclarece o relacionamento entre texto e discurso. Um texto é um conjunto estruturado de eventos que abarcam a organização. E os mesmos, criados e reconstruídos pelo discurso, têm significado simbólico para os participantes.

Com base nas metáforas propostas por Putnam, Phillips e Chapman, (2004), acredita-se que na FAPERS tem predominado as metáforas do “conduíte e do *linkage*”. A metáfora do “conduíte” está vinculada à necessidade da transmissão de informações, atendendo especialmente as exigências legais de divulgação aos participantes e assistidos. A metáfora do “*linkage*” aplica-se à realidade da Fundação, com destaque à rede de relacionamentos (“*linkage*”). Os participantes são empregados da

Patrocinadora ASCAR e através da comunicação unem-se e configuram uma nova organização, que visa a qualidade de vida na aposentadoria, pela previdência complementar. Com a promoção e desenvolvimento da comunicação ética, na verdade, outras metáforas poderão emergir no âmbito da entidade que propõem uma comunicação com mais participação e qualidade.

A comunicação, em Morin (1999), aparece unida à reflexão sobre o conhecimento, quando este possibilita uma visão de mundo diferenciada da tradicional. O conhecimento se concentra na captação do sentido do próprio ser. Segundo o autor (MORIN, 1999, p. 96), na atividade de organização do ser, fruto da dimensão cognitiva transparece a relação entre o ser e o conhecer. “A vida só pode auto-organizar-se com o conhecimento. A vida só é viável e passível de ser vivida com conhecimento. Nascer é conhecer”, afirma (ibidem, p. 96).

Sabendo que conhecer é realizar operações, que envolvem tradução/construção/solução, também é possível reconhecer que, em relação à comunicação:

O conhecimento é necessariamente: tradução em signos/símbolos e em sistemas de signos/símbolos; construção ou seja, tradução construtora a partir de princípios/regras que permitem construir sistemas cognitivos, articulando informações/signos/símbolos; solução de problemas, a começar pelo problema cognitivo da adequação da construção, tradutora à realidade que se trata de conhecer. Isso significa que o conhecimento não saberia refletir diretamente o real, só podendo traduzi-lo e reconstruí-lo em outra realidade (ibidem, p.64).

Para Morin (2002b, p.123), o princípio da comunicação, que caracteriza o sujeito enquanto tal possibilita conhecer a dimensão da alteridade, pois “a compreensão permite considerar a outro não apenas como *ego alter*, um outro indivíduo sujeito, mas também como *alter ego*, um outro eu mesmo, com que me comunico, simpatizo, comungo.” No entendimento do autor, este princípio da comunicação está, pois incluído no princípio de identidade e manifesta-se no princípio de inclusão.

A empresa, considerada como um sistema tem estrutura e fronteira definidas, e evidencia partes que interagem, possibilitando a troca de mensagens, insumos e produtos. Esse processo apresenta a grande importância da comunicação para seu melhor funcionamento, equilibrando interesses pessoais e empresariais, fortalecendo positivamente a imagem organizacional frente aos públicos e determinando prioridades de informação para a tomada de decisão.

Para Kunsch (2003, p. 149) a “comunicação organizacional é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

Neste sentido, a autora (ibidem, p.150) aborda as grandes áreas da comunicação organizacional integrada que abrangem a “comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”. Tais modalidades de comunicação permitem a uma organização se relacionar com seus públicos e com a sociedade.

De acordo com a autora, “a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (ibidem, p. 152). A comunicação interna seria, na percepção da autora, “para viabilizar toda a interação possível entre as organizações e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. Portanto, uma comunicação interna participativa e de coerência entre o discurso e a prática, do dia-a-dia das organizações, é uma contribuição para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Segundo a autora, ela se daria por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), beneficiando tanto os empregados como a organização.

Na visão da autora, “a comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos estratégicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (ibidem, p. 152). Esta comunicação estaria vinculada ao marketing de negócios. E finalmente, a comunicação institucional, aquela que é “responsável direta, por meio da gestão estratégica, pela construção e formatação de uma imagem e identidade²⁵ corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p.164).

A autora advoga a tese da comunicação integrada, considerando-a como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (ibidem, p. 150).

Kunsch (1999, p.81) discorre sobre o papel da ética no gerenciamento da comunicação e do relacionamento entre a organização e seus públicos, na busca do equilíbrio entre a modernidade técnica e a modernidade ética. Segundo a autora, “o mundo mudou e, com ele, mudaram as empresas e os gestores. A postura é muito mais estratégica focada no negócio principal, que deverá ser balizado pela ética e pela responsabilidade social” (ibidem, p. 84)

Enfatiza que “uma comunicação simétrica busca o equilíbrio entre os interesses das organizações e os de seus públicos”. É o tipo “de relacionamento considerado ideal, ético e justo”. E acrescenta ainda que a “comunicação simétrica deve ser, pois, a meta de quem milita na área da comunicação organizacional” (ibidem, p.107),

Segundo Hall (2004, p.156),

a comunicação é mais valiosa em organizações e segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, são complexos e utilizam uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. As características externas e internas afetam a centralidade da

²⁵ “Imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2003, p. 170)

comunicação. Quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação.

O autor examina a comunicação nas organizações, destacando: “o processo de comunicação é, por definição, de natureza relacional” (ibidem, p. 157). A comunicação é um processo relacional e as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor, como seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam.

O autor ainda destaca que o processo de percepção está sujeito a muitos fatores que “podem conduzir a diferenças importantes no modo como dois indivíduos percebem a mesma pessoa ou mensagem” (HALL, 2004, p. 158). Desse modo, as necessidades pessoais, os valores e os interesses das pessoas fazem parte do processo de percepção. Na visão do autor, “a maior parte das comunicações ocorre por meio de interação com outras pessoas” (ibidem, 2004, p. 158). Portanto, a percepção que o receptor da comunicação tem da comunicação do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, entre outros aspectos, favorecem e/ou dificultam a comunicação.

Alerta, ainda, para uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que o “processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena” (HALL, 1984, p.147).

A ampliação das fronteiras comerciais e sociais tem exigido, até por questão de sobrevivência, mudanças expressivas nos relacionamentos das empresas com empregados, concorrentes, fornecedores, distribuidores, clientes e órgãos reguladores. Se o aumento da competitividade indica o necessário atendimento de resultados, por outro lado exige, cada vez mais, uma postura idônea dos indivíduos e das organizações.

Goldhaber (1991) apresenta três fatores importantes sobre a comunicação organizacional: a) ocorre num sistema complexo e aberto, que influencia e é influenciado pelo meio ambiente; b) compreende em mensagens, seu fluxo, objetivo, direção e meio utilizado; c) implica em pessoas, suas atividades, sentimentos, relações e habilidades.

O autor parte da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto, ligado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis. Define a “comunicação

Kreps (1995, p. 13) é outro autor que considera a comunicação organizacional como “o processo por meio de quais membros recebem informação pertinente acerca de sua organização e as mudanças que ocorrem dentro dela”. E complementa, atestando que “a comunicação e a organização são atividades humanas fortemente relacionadas”. A informação é a variável mediadora, que conecta a comunicação com a organização. Trata a comunicação como um processo complexo e amplo, considerando as questões simbólicas e os significados, os aspectos objetivos e subjetivos, a dimensão relacional, os níveis verbal e não verbal, os efeitos, percepções e interpretações, entre outros elementos citados.

O autor assegura que “a comunicação humana ocorre quando uma pessoa responde a uma mensagem e lhe dá significado” (KREPS, 1995, p. 27). As mensagens são qualquer símbolo para o qual se dá um significado e podem tomar muitas formas como palavras faladas e escritas, expressões faciais, sinais, pensamentos e sentimentos. Os significados são as imagens mentais criadas que ajudam a interpretar os fenômenos e dar-lhes uma compreensão. As mensagens podem ser internas (intrapessoais) ou externas (aquelas que são direcionadas para outras pessoas).

Kreps (1995) trata a comunicação como um processo, composto por uma infinidade de elementos, que interatuam de maneira simultânea. Nesse sentido, menciona que a comunicação pode ser entendida como uma negociação, que envolve as mensagens, as noções, os significados produzidos ativamente, o contexto no que concerne ao tempo e ao lugar da comunicação. Da mesma forma, considera as relações estabelecidas, as experiências passadas, os propósitos e os efeitos da comunicação sobre as pessoas e as situações. Evidencia, ainda, a percepção como um processo através do qual as pessoas captam as mensagens internas e externas e as interpretam, dando-lhes significados. As mensagens proporcionam às pessoas informações de conteúdo e de relação, destaca Kreps (1995). Em nível de conteúdo, a comunicação refere-se à informação real e básica que se apresenta na mensagem. Na dimensão da relação, a comunicação diz respeito aos sentimentos subjetivos que as pessoas manifestam através dessa comunicação, como as expressões de respeito e

desacato, gosto e desgosto, poder e impotência, amor e ódio. É a dimensão relacional da comunicação humana.

Pode-se entender a concepção de Kreps (1995), associando-se ao princípio do anel recursivo de Morin (2000), onde o sujeito é conectado a um contexto e influenciado pelo seu ambiente, o qual também influencia. Nesta conexão produz comunicação e a comunicação o produz. Tal comunicação é o meio produtor de subjetividades e novas comunicações também são criadas, de forma recursiva, pelas subjetividades emergentes.

Kunsch (2003) destaca que os públicos da organização compreendem os símbolos comuns utilizados na comunicação: “problemas de semântica advêm do fato de que as palavras e a simbologia empregadas podem significar coisas inteiramente diversas para as diferentes pessoas envolvidas no processo”.

Kreps (1995) aborda os níveis da comunicação nas organizações, considerando que a comunicação humana é um processo complexo e amplo. Segundo o autor, ela acontece em vários níveis da vida da organização: comunicação intrapessoal, interpessoal, de pequenos grupos e de multi grupos, ou seja:

a comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal, pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível interpessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de pequenos grupos, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados (KREPS, 1995, pp. 56-57).

Tratando da comunicação na organização, Baldissera (2000, p.33) salienta que “as organizações ainda insistem em pensar a comunicação como sistema de informações.” Desta forma, a comunicação tem a ver com a circulação de dados, como informar e ou

receber informações dos públicos. De acordo com Bartoli (1992), as noções de sistemas de informações e plano de comunicação, noções distintas e complementares, são em muitos casos confundidas pelas organizações.

Baldissera reforça a importância da comunicação frente às mudanças constantes que “é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização” (2000, p.13). O autor define comunicação como “o processo de construção de sentidos, enquanto o termo informação compreenderá o conjunto de dados constantes na fonte ou postos em circulação na cadeia de comunicação” (ibidem, p. 27). No entanto, a construção de sentidos não terá muito valor se não for possível identificar e analisar quais idéias, sentidos e significados o receptor deu ao que foi comunicado.

Sob esta perspectiva, Simões (1995, p. 109) afirma que “a ação de comunicar é ato político” e complementa que o político se justifica pelas decisões que a organização poderá gerar junto aos públicos e às conseqüências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. Desta forma, “o exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação” (ibidem, p. 84).

Destaca, ainda, o autor, que “a essência do processo de comunicação não é a sua forma, sua aparência, os canais, mas a resultante, ou seja, uma relação reconhecida como legítima” (SIMÕES, 1995 p. 148). Isso exige, segundo Simões, que os autores apresentem suas ações com retidão, verdade e veracidade. Para tanto, o enunciado do que dizem deve ser verdadeiro; a ação pretendida tem que ser correta por referência a um contexto normativo vigente; é necessário que a intenção do emissor seja, de fato, a que ele expressa.

Para Torquato (2002, p. 9), as organizações, tanto privadas quanto públicas, finalmente “se descobrem como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia”. Dessa forma, descobrem na comunicação “a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios” (ibidem, p. 9).

Assim, a comunicação organizacional inclui todo fluxo de mensagens de uma organização com os diversos públicos, buscando equilibrar múltiplos interesses, utilizando inúmeros canais/meios/veículos, de forma a manter todos informados sobre seu funcionamento, seus produtos, serviços e acontecimentos externos que a influenciam, fortalecendo sua identidade e imagem, possibilitando a construção de um sentimento de pertença.

Antes de 2000 e, especificamente, antes da Lei Complementar 109, de 29-5-2001, já existiam condutas éticas na FAPERS e um sistema de comunicação com os participantes, assistidos, colaboradores e conselheiros. O Estatuto e os Regulamentos da entidade previam a elaboração de relatórios anuais e sua divulgação, obrigações que sempre foram cumpridas. Na época, a comunicação eletrônica não era difundida no âmbito da FAPERS, razão pela qual os impressos eram amplamente utilizados. Destacava-se o Informativo da FAPERS, no formato de jornal ou folder, de periodicidade regular, que permitia levar aos interessados as informações básicas sobre o funcionamento da Fundação (ANEXO D).

A partir de 2000, não só por efeito da legislação, como também pela necessidade de operar profundas transformações na FAPERS, como o fechamento para o ingresso de novos participantes ao Plano de Benefício Definido (PBD), a criação do Plano Previdenciário Misto, a proposta de migração dos participantes daquele para este e o estímulo para novas adesões, surgiu a necessidade de incrementar a comunicação. Assim sendo, o Informativo da FAPERS passou a circular regularmente, uma vez por trimestre, entre outras iniciativas.

Transposto para o objeto de estudo em pauta, observa-se que os informativos trimestrais e eletrônicos de comunicação da FAPERS, publicados no período abril/2003 a julho 2005, possuem uma lógica interna, pela sua estruturação e assim autoproduzem sua comunicação a partir da auto-organização (ANEXO D).

Foram realizadas várias reuniões com todos os funcionários da ASCAR, associados ou não da FAPERS, criados informes eletrônicos quinzenais, para os participantes, e impressos, estes últimos para aposentados e pensionistas, encaminhados via Correios.

Outra forma de comunicação, colocando a FAPERS mais próxima dos participantes e assistidos, refere-se à criação do grupo de representantes regionais. Estes receberam as informações, mediante realização de duas reuniões anuais, cartas circulares, mensagens da área de Seguridade, da sede da FAPERS e as comunicaram diretamente aos participantes dos quais estavam mais próximos através de estratégias próprias e/ou estruturadas, em conjunto. Estes novos meios de comunicação, além de atender às necessidades da própria Fundação, cumpriam também, exigências legais, como a Resolução 3.121²⁶, do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central, de 25-9-2003, Decreto 4.942²⁷ de 30-12-2003 e a Resolução nº. 13²⁸, de 1º-10-2004, do Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC).

A comunicação através da *web* proporciona agilidade e rapidez no atendimento das solicitações, permitindo que questionamentos complexos sejam respondidos minuciosamente através da troca de *e-mails* entre o participante e o fundo de pensão. São três os principais canais de atendimento: o *e-mail* de atendimento ao participante

²⁶ Resolução CMN nº 3.121/2003: altera e consolida as normas que estabelecem as diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar.

²⁷ Decreto nº 4.942/2003: regulamenta o processo administrativo para apuração de responsabilidade por infração à legislação no âmbito do regime da previdência complementar, operado pelas entidades fechadas de previdência complementar, de que trata o art. 66 da Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, a aplicação das penalidades administrativas e dá outras providências.

²⁸ Resolução 13/2004: estabelece princípios, regras e práticas de governança corporativa, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar.

através da área de seguridade; linha direta de Ouvidoria e os *e-mails* diretos a todos os serviços da Fundação, em especial da Secretaria da FAPERS. O *e-mail* do atendimento ao participante sec.fapers@emater.tche.br está aberto para solicitações, pedidos de esclarecimentos e dúvidas sobre a área-fim da entidade, ou seja, os planos de benefícios dos participantes. As mensagens enviadas para este *e-mail* bem como telefonemas são recebidas e respondidas pelos funcionários, que têm treinamento específico na legislação da Previdência Complementar, Estatuto e Regulamentos da instituição, assim como sobre os benefícios a que fazem jus seus participantes e assistidos.

A linha da Ouvidoria, também por *e-mail*, foi criada no momento da implantação do Código e Comissão de Ética, com o intuito de proporcionar uma comunicação/linha direta do participante com a Diretoria, com a Comissão de Ética e com a estrutura administrativa da Entidade. Os *e-mails* diretos dos diversos setores da Fundação são utilizados pelos participantes, especialmente, do setor empréstimos, com grande frequência.

O *site* da FAPERS na internet <http://fapers.emater.tche.br> disponibiliza o acesso a um grande número de informações. Na época do processo de migração do plano (BD) para o plano misto (2001), criou-se uma área restrita, mediante senha, para que cada participante pudesse realizar a sua simulação e avaliação das opções que lhe foram oferecidas.

Antes do advento dessa legislação, a ética fundamentava-se mais nos valores dos dirigentes, conselheiros e empregados do que em formalidades estruturadas. Movimentos da ABRAPP em 2003 e 2004 e, posteriormente, a Resolução do Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC), nº 13/2004, vieram formalizar a prática da ética²⁹ nos fundos de pensão e, especialmente, em todos os setores da

²⁹ “Os códigos de ética não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoa

FAPERS, através do seu Código de Ética, da sua Comissão de Ética, da Governança Corporativa, e do seu Programa de Ética, em estruturação.

A comunicação, portanto, não é um processo simplificador, mas carrega a tarefa de aproximar culturas e pessoas.

3.4 ÉTICA GERAL

Originária da Antiga Civilização Grega, a palavra *ethos* remonta a um período da história da humanidade em que os grandes debates inflamavam as mentes dos homens da época, entre os quais grandes expoentes da filosofia como Sócrates e Platão, que defendiam o Bem como virtude a ser atingida³⁰.

É desta palavra que se derivou o termo ética, tão discutida nos dias atuais. Um longo caminho separa a ética da Grécia Antiga, desta que baliza o comportamento do homem do século XXI. Uma característica em comum, porém, é o fato de que a ética vem atravessando a História, marcando presença nos fatos ao lado da moral. Estas duas palavras, apesar de muitas vezes confundidas, guardam suas particularidades.

Ética é palavra que pertence simultaneamente à categoria do substantivo e à do adjetivo, apresentando origem etimológica em dois termos gregos: *éthos*, que significa costume, uso, maneira (exterior) de proceder e *êthos*, que significa morada, toca, maneira de ser, caráter (VAZ, 1988). Com relação ao significado, a palavra **ética** (grifo nosso) é comumente empregada como pertinente a costume, correspondendo-lhe o conceito de ciência dos costumes. Com relação ao emprego, é tomado primitivamente só em sentido adjetivo. Deste modo, com frequência qualifica-se determinado comportamento, modo de ser ou virtude como sendo ético ou não.

³⁰ Esta discussão aparece em VALLS, Alvaro L. M. **O que é Ética?** São Paulo: Brasiliense, 2004 (Coleção primeiros passos: 177).

Como adjetivo ou como substantivo, a palavra ética tem a particularidade de carregar conceito de difícil precisão, não raras vezes confundindo-se com o que se entende por moral, especialmente no falar desavisado do cotidiano, informado apenas pelo senso comum.

Para Vasquez (1998), ética significa, analogamente, “modo de ser” ou “caráter”, enquanto forma de vida adquirida ou conquistada pelo homem. Assim, portanto, originariamente, *ethos e mos*, caráter e costume, assentam-se num modo de comportamento, que não corresponde a uma disposição natural, mas que é adquirido ou conquistado por hábito.

Para Boff (2000, p. 34), “a ética somente existe no singular, pois, pertence à natureza humana, presente em cada pessoa, enquanto a moral está sempre no plural, porque são as distintas formas de expressão cultural e histórica da ética”. O autor reforça ainda, que “o *ethos* não é algo acabado, mas algo aberto a ser sempre feito, refeito e cuidado como só acontece com a moradia humana. *Ethos* se traduz, então, por ética” (ibidem, p. 35).

Para Guareschi (2000), o grande referencial do paradigma da Lei Natural é a natureza, a qual estrutura a Ética que governa todos os povos, em todos os momentos e possui uma fonte que não são os costumes ou as instituições existentes em cada povo ou nação. Entre muitos fundamentos, para se identificar que uma coisa era boa ou ruim (ética), alguns afirmavam que o critério seria a natureza: se fosse de acordo com a natureza, seria bom, se não fosse, seria ruim. Outros diziam que o certo e o errado seria o que a lei dizia. Alguns ainda seguem esses critérios. Este é o paradigma da Lei Positiva, que surge como espécie de reação ao paradigma da Lei Natural, rejeitando-se um apelo à ordem natural como embasamento para a postura ética. A sociedade evolui e o critério ético passa a ser aquele que foi escrito e promulgado, após as diversas instâncias de discussão social, com o nascimento do contratualismo, passando a regra social a ser válida perante o grupo. Mas, ultimamente está sendo muito discutido e seguido um outro critério, e que tem muito a ver com comunicação: o certo e o errado é

o resultado de uma discussão que se deve fazer com todas as pessoas, onde cada um tem o direito e o dever de falar e dizer o que pensa, respeitando a opinião de todos. Nessa discussão livre, na busca do melhor argumento, institui-se uma instância crítica e propositiva, que seria a ética. Guareschi cita a concepção de Dos Anjos, que afirma que Ética é uma “instância crítica e propositiva sobre o dever ser das relações humanas em vista da nossa plena realização como seres humanos” (ibidem, p.50).

Contribuição relevante encontra-se em Clotet (2003, p. 196) quando define a “a ética como parte da Filosofia: filosofia do agir, do agir correto”, apresentando as seguintes definições: **a) de Moral** (grifo nosso), que tem a ver com os costumes, princípios, normas e códigos, que tentam regulamentar o agir sob o ponto de vista do que é bom ou mau. A moral responde à pergunta: “o que devo fazer, como deveria agir?”; **b) de Ética** (grifo nosso), que procura justificar racionalmente os costumes, princípios, normas, códigos, que regulamentam o agir. Ética é a filosofia da moral e responde à pergunta: “Por que eu devo agir assim?”; **c) de Ética aplicada** (grifo nosso), parte da filosofia prática cujo objetivo é considerar e avaliar a conduta por meio de regras, princípios, ideais, razões e / ou sentimentos.

Segundo Cortina e Martinez (2005), não é de estranhar que os termos moral e ética apareçam como intercambiáveis em muitos contextos, identificando atitude ética para designar atitude moralmente correta. Propõem para os dois termos diferentes dois níveis de reflexão, chamando “de moral esse conjunto de princípios, normas e valores que cada geração transmite à geração seguinte na confiança de que se trata de um bom legado de orientações sobre o modo de se comportar para viver uma vida boa e justa” (ibidem, p. 20). Os autores identificam a Ética como “a disciplina filosófica que constitui uma reflexão de segunda ordem sobre os problemas morais.” A pergunta básica da moral seria então: “o que devemos fazer”, ao passo que a questão central da Ética seria antes: “por que devemos?”, ou seja, quais os argumentos que sustentam o código moral que estamos aceitando como guia de conduta?

Tradicionalmente, a ética é “entendida como um estudo ou uma reflexão científica ou filosófica e eventualmente até teológica sobre os costumes ou sobre as ações humanas”. Portanto, a ética pode ser “o estudo das ações ou dos costumes, e pode ser a própria realização de um tipo de comportamento” (VALLS, 2004, p. 7).

O autor define ética como um estudo organizado das questões de moral, particular, grupal e pública, ou seja, do que é aceitável no agir humano. Recomenda que há que ser ético, começando por si mesmo, antes de ser moralista. Só que é muito mais fácil moralizar em cima dos outros [...] (idem, 2006).

Segundo Camargo (1999), a ética estabelece uma obrigação, um compromisso. O fundamento é o próprio ser do homem e o seu comportamento decorre da natureza humana. O objeto da ética é a atitude (vida) e o agir do homem. Ética, de um lado, considera a arte da correta condução da vida e, de outro, as regras do agir.

Silva (1994, p. 6) também comunga desta idéia ao afirmar que, “de um modo geral, a ética é a ciência que tem por objeto a finalidade da vida humana e os meios para que isto seja alcançado”. E também é complementada por Martins (1999, p.24): “Vejo a ética como caminho para a busca do aperfeiçoamento humano”. Na visão desses autores, o que está em questão na ética é o ser humano, a pessoa em todas as dimensões, seu ser e seu saber. O princípio fundamental da ética é fazer o bem e evitar o mal.

Ger (1979, p. 433) considera que “a ética pode ser entendida como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana considerada em conformidade ou não com a reta razão”. Aborda ética e moral com um mesmo sentido, como ciência prática, que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem.

Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 42) destacam a importância de que “a ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, enquanto livres e ordenados a seu fim último”. Luño (1982, p. 32), por sua vez, afirma que a “ética é a

parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano, quer dizer, considera os atos humanos enquanto são bons ou maus.”

Na opinião de Srour (2000, p. 18), “a ética estuda as morais históricas, as relações e as condutas dos agentes sociais que normas morais pautam”. Explicita que as morais são “sistemas de normas que expressam valores; códigos formalizados; conjuntos internamente coerentes de princípios ou propósitos socialmente validados; discursos que servem de trilhos às relações sociais e aos comportamentos dos agentes; pautas organizadas de ação” (ibidem, p. 18).

De acordo com o autor, “a moral é o conjunto de valores e de regras de comportamento, um código de conduta que coletividades adotam, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização” (ibidem, p. 29). Salaria que não há vantagem em confundir ética com moral, como induzem expressões consagradas, tais como “ética protestante”, “ética católica”, “ética socialista”, valendo mais falar de moral protestante, moral católica, porque a “ética como teoria estuda as morais na plenitude de sua natureza histórica” (SROUR, 2000, p. 30).

Na acepção de Casali (2004b), a ética pode ser descrita, de modo geral, como um conjunto de princípios, disposições e práticas, construídos e reproduzidos culturalmente, que referenciam e regulam o modo de vida social de indivíduos, instituições, povos, nações, sistemas regionais e sistema-mundo. Neste sentido, a ética é bastante discutida por diversos autores, como uma reflexão humana que tem como objetivo determinar o que é bom e o que é ruim, segundo o critério do correto e do incorreto.

Didaticamente, costuma-se separar os problemas teóricos da ética em dois campos: num, os problemas gerais e fundamentais, como liberdade, consciência, bem, valor, lei e outros; e no segundo, os problemas específicos, de aplicação concreta como os problemas de ética profissional, ética na política, ética sexual, ética empresarial,

ética na comunicação, ética matrimonial, bioética, entre outras. É um procedimento didático ou acadêmico, pois, na vida real eles não vêm assim separados (VALLS, 2004).

Discutir sobre ética requer debate e reflexão, e de tempos em tempos, volta a provocar a participação dos indivíduos e da sociedade nesta tarefa. A ética exige constante atualização diante da sua dinamicidade, tentando alcançar a integração na vida pessoal e profissional de cada indivíduo (CAMARGO, 1999).

A ética profissional, segundo a ótica de Camargo (1999, p. 31), “é a aplicação da ética geral no campo das atividades profissionais”. A pessoa tem que estar imbuída de certos princípios ou valores para vivê-los nas suas atividades de trabalho.

Salienta-se o *ethos* de uma profissão, por exemplo, como o *ethos* do médico, do advogado, do cientista, do jornalista, do administrador, entre outras categorias profissionais. Na verdade, são regras ou normas de conduta, que advêm dos princípios éticos e formam a deontologia. A palavra deontologia, do grego *deontos* significa necessidade ou o que deve ser (dever) e se constitui em parâmetros morais e éticos. A deontologia, segundo Camargo, “congrega o conjunto de regras e princípios de condutas morais para o exercício de uma dada profissão e a dicitologia é o estudo dos direitos que a pessoa tem em exercer suas atividades” (1999, p. 32).

Na concepção de Weber (1994), há pelo menos duas teorias éticas: a) A ética da convicção, entendida como deontologia (tratado dos deveres); b) A ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos). Neste sentido, a deontologia “é a ética que se pauta por valores e normas previamente estabelecidos, cujo efeito primeiro consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas” (SROUR, 2000, p. 51).

Ainda na visão aplicada, Bentham (1984) desenvolve a ética utilitarista, alegando que a melhor alternativa moral é aquela que faz mais gente feliz e chama isso

de teoria dos grandes números. Para o autor, “a ética pode definir-se como a arte de dirigir as ações do homem para a produção da maior quantidade possível de felicidade em benefício daqueles cujos interesses estão em jogo” (BENTHAM, 1984, p. 63). E complementa que a ética, enquanto arte de dirigir as próprias ações do homem, “pode ser denominada a arte do auto-governo, ou seja, ética privada” (ibidem, 63). O utilitarismo afirma que as ações são justas, se promovem a felicidade (prazer e ausência de dor) e injustas (dor e ausência de prazer), enquanto produzem o contrário da felicidade. O objetivo é atingir a máxima felicidade, ou seja, o maior prazer para o maior número de seres vivos. Espera-se que o tomador de decisões considere o efeito de cada decisão alternativa sobre todas as partes e selecione uma que otimize a satisfação do maior número de pessoas.

A ética privada tem por objetivo a felicidade, sendo este também o da legislação. A ética privada diz respeito a cada membro, isto é, à felicidade e às ações de cada membro, de qualquer comunidade que seja; a legislação por sua vez tem a mesma meta. Até aqui, portanto, a ética privada e a arte da legislação andam de mãos dadas (ibidem, p. 65).

Na concepção do autor, a ética privada ensina como um homem empreende o caminho que o conduz à própria felicidade, entretanto, a legislação indica como uma coletividade de pessoas conduz à felicidade.

Oliveira (1995) aborda o utilitarismo como exemplo de uma fundamentação empirista da ética. Segundo o autor, o utilitarismo parte da idéia de que “o homem é fundamentalmente um indivíduo portador de necessidades, que precisam ser satisfeitas” (OLIVEIRA, 1995, p. 35). Neste contexto, a felicidade é o resultado da maior possibilidade de prazer e da eliminação da dor.

Sá (2001, p. 137) reforça outro aspecto da ética profissional:

a profissão, como exercício habitual de uma tarefa, a serviço de outras pessoas, insere-se no complexo da sociedade como uma atividade específica. Trazendo tal prática benefícios recíprocos a quem pratica e

a quem recebe o fruto do trabalho, também exige, nessas relações, a preservação condizente com os princípios éticos específicos.

Na atualidade, há uma ênfase da ética das profissões, comandada pelos Conselhos Federal e Regional das categorias profissionais. Desta forma, existem importantes dimensões de valores éticos que necessitam ser buscados no exercício de qualquer profissão, como por exemplo: honestidade, competência, sigilo e zelo. Além disto, salienta a importância de um Código de Ética Profissional como norteador das condutas desempenhadas nas profissões, devido à função social que estas têm (SÁ, 2001).

Para Teixeira (2005, p. 131), ética profissional “é um conjunto de normas de conduta que devem ser postas em prática no exercício de qualquer profissão. É, por assim dizer, a ação reguladora do desempenho das profissões, que exige que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão”. Mais adiante, resume: “O homem não deve construir seu bem à custa da destruição de outros. Isso é ética” (ibidem, p. 133). Enumera ainda, princípios que parecem comuns no exercício de toda profissão: honestidade, sigilo, competência, prudência, coragem, perseverança, compreensão, humildade, imparcialidade e otimismo.

De acordo com Franco (1991, p.66), “a ética é condição essencial para o exercício de qualquer profissão”. Neste sentido, a competência técnica não basta para ser um bom profissional. É preciso a dimensão ética, que compreende a consciência ética e garantia do respeito à dignidade humana.

3.5 ÉTICA EMPRESARIAL

Os primeiros estudos de Ética nos Negócios são dos anos 70, nos Estados Unidos, onde Baumhart³¹ realizou a primeira pesquisa sobre o tema. O enfoque dado à Ética nos Negócios residia na conduta ética pessoal e profissional (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001).

³¹ BAUMHART, Raymond. Ethics in business. New York, Rinehardt and Winsston, 1968.

Conforme os mesmos autores (2001), neste mesmo período, ocorreu a expansão das empresas multinacionais, oriundas principalmente dos Estados Unidos e da Europa, com a abertura de subsidiárias em todos os continentes. Asseveram que “nos novos países em que passaram a operar, choques culturais e outras formas de fazer negócios conflitavam por vezes com os padrões de ética das matrizes dessas companhias, fato que incentivou a criação de códigos de ética corporativos” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p. 54).

Ainda nos anos 90, Enderle et al. (1997) elaboraram a primeira pesquisa em âmbito global sobre o conceito de ética empresarial. Sintetizou uma forma de tratar a ética nos negócios para facilitar os estudos acadêmicos e empresariais, ressaltando a existência de três modos inter-relacionados de abordagem: a semântica (falar sobre ética), a teoria (pensar sobre ética) e a prática (atuar eticamente). De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 55), “no âmbito de empresas, a ética depende, para seu desenvolvimento, do esforço conjunto de professores universitários e executivos”.

Nos dias atuais, fala-se de ética em todos os lugares. Ela é mostrada e divulgada em qualquer meio de comunicação e nas rodas de amigos, expressando a necessidade de ter atitudes corretas, conforme as normas éticas. Neste sentido, Srour (2000, p. 18) destaca que “não é à toa que se evoca sem cessar a falta de ética na mídia e nas rodas de amigos, num lamento melancólico por proibidade, decência, retidão, idoneidade e respeito pelos outros”.

No Brasil, a existência de códigos de ética nas empresas é mais recente. Srour (2003) atesta que foi só a partir da década de 90 que a sociedade brasileira, impulsionada pela abertura econômica e pela oxigenação política, passou a observar mais de perto o comportamento corporativo. Desde então, tem crescido o número de empresas que colocam no papel a forma como querem se relacionar com empregados, fornecedores, clientes, órgãos do governo e comunidade, os chamados *stakeholders*.

O tema da ética empresarial é atual e importante no âmbito das organizações. Diz respeito às orientações que se estabelecem para o comportamento esperado no mundo dos negócios e das organizações.

Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p.7), considerados pesquisadores sobre ética empresarial da atualidade, apresentam um conceito simples e objetivo sobre o tema: “a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. Assim, os autores complementam, destacando que “dizem respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas” (ibidem, p. 7).

“A ética empresarial ou a ética dos negócios significa estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas e, em particular, a moral predominante em empresas de uma nacionalidade específica”, afirma Srour (2000, p. 30). Acrescenta, que “cada vez mais, a imagem que as empresas gostariam de passar a seus clientes é a de empresas éticas” (ibidem, p. 18).

De acordo com Leisinger e Schmitt (2001), a distinção entre moral e ética, aplica-se ao conceito de moral empresarial.

Moral empresarial é o conjunto daqueles valores e normas que, dentro de uma determinada empresa, são reconhecidos como vinculantes. A ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir “bom” (LEISINGER; SCHMITT, 2001, p. 22).

No entender dos autores, moral é determinada norma que orienta o comportamento prático (sobretudo para com o próximo, mas também para com a natureza e para consigo mesmo). Já a ética, como ciência ou parte da filosofia³² ocupa-se com o tema de uma maneira descritiva e comparativa, mas também como uma avaliação da moral.

³² Há controvérsias na literatura sobre esta dicotomia.

Segundo Nash (2001, p. 6):

ética nos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

Embora existam muitos aspectos morais diferentes dos negócios, a ética empresarial em geral incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão gerencial (NASH, 2001):

- a) escolhas quanto à lei: ser ou não cumprida;
- b) escolhas sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei: valores humanos, noções morais de honestidade, palavra, justiça, evitar danos;
- c) escolhas sobre a preeminência do interesse próprio.

Para a autora, a validação da ética nos negócios refere-se a um modo de reconhecer que existem certas escolhas a serem feitas, com relação aos meios e aos fins, que têm ingrediente moral.

O respeito à lei não elimina a vulnerabilidade da empresa no plano ético. E isto ocorre basicamente por três razões (SOARES, 2002): primeiro, porque a gestão ética vai além das relações com o Estado soberano; segundo, porque, além do cumprimento de padrões compulsórios de conduta exigidos pelo Estado, cabe também à empresa ética ser, ela própria, produtora de códigos de conduta, explicá-los formalmente e difundir interna e externamente os valores que permeiam sua cultura corporativa e sua missão; terceiro, porque a responsabilidade ética da empresa se amplia a cada dia, pelo poder e pela força crescentes com que militam as contrapartes alcançadas pelas ações que ela executa.

Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), a questão ética é vista como um problema ou oportunidade que existe de um indivíduo ou uma empresa realizar uma escolha,

entre várias opções de ação, as quais precisam ser avaliadas, se certas ou erradas, éticas ou antiéticas. Destacam, ainda, os autores que a ética nos negócios é uma das preocupações mais importantes nas organizações, ainda que seja mal compreendida. Esta área de estudo trata das questões que identificam práticas empresariais como aceitáveis ou não. Por serem alicerçadas em conceitos e valores pessoais, não há um método aceito universalmente para delimitar esses aspectos no ambiente empresarial. Os autores classificam as questões éticas em quatro categorias, conforme Figura 6.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Conflito de interesses	Os empregados precisam separar seus interesses particulares e os negócios da empresa.
Honestidade e equidade	Implicam em veracidade, integridade e confiabilidade em alguém, como a equidade é a capacidade de ser justo e imparcial.
Relacionamentos dentro da organização	Dizem respeito à conduta com clientes, fornecedores, subordinados, superiores, colegas e terceiros.
Comunicações	Transmissão de informações e compartilhamento de significado.

Figura 6 - Questões éticas

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001)

Mencionam, ainda, que as questões éticas em comunicação abrangem “mensagens publicitárias e informações sobre segurança do produto, poluição, condições de trabalho dos empregados além de outras situações” (ibidem, p. 32). Comunicações falsas e que induzem ao erro podem destruir a confiança dos consumidores na empresa. A mentira é considerada uma questão ética na comunicação e causa problemas éticos dentro e fora das empresas, em função da confiança. Da mesma forma, se ordens não forem corretamente fundamentadas, se não forem éticas, perderão seu fundamento e crédito e conseqüentemente prejudicarão o próprio administrador.

Os autores definem responsabilidades éticas como comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão codificadas em leis. E destacam que “a ética diz respeito a regras e princípios que pautam decisões de indivíduos e grupos de trabalho” (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p.8).

Conforme Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 64), “código de ética nada mais é do que a declaração formal de expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários”. E complementam, afirmando que o código fornece critérios ou diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir, abrangendo os campos mais vulneráveis.

Os principais tópicos abordados na maioria dos códigos de ética são: conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança dos ativos da empresa, honestidade nas comunicações dos negócios da empresa, denúncias, suborno, entretenimento e viagem, propriedade da informação, contratos governamentais, assédio profissional, assédio sexual, uso de drogas e álcool, entre outros (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001).

Esses compromissos são, entre outros: de cumprimento integral dos contratos firmados; de boa gestão e relacionamento de confiança entre patrocinadores, instituidores e participantes (governança corporativa); com os empregados, respectivos contratados e seus sindicatos; de respeito às fronteiras de privacidade pessoal e institucional; de garantias institucionais aos membros do Comitê de Ética e aos que denunciam transgressões éticas; com o Estado (cumprimento estrito da legislação); com a sociedade (legalidade, honestidade, transparência); com o meio ambiente e com a comunidade; com fornecedores, com clientes e participantes (garantia de qualidade sobre benefícios e serviços); com uma publicidade ética.

No Código de Ética da FAPERS (2004b, p.4), publicado e distribuído a todos os participantes, encontram-se alguns valores aplicados à gestão de fundos de pensão: “foco nos interesses/necessidades dos participantes e assistidos, persistência diante das dificuldades, segurança nos investimentos, atitudes e decisões, integração e colaboração com a Patrocinadora, trabalho em equipe, espírito empreendedor, comportamento ético e gestão participativa” (Anexo A).

Segundo Casali (2004a, p.4), um código de ética de uma entidade de previdência complementar é “um acordo coletivo entre as partes, direta ou indiretamente dele participantes sobre a conduta da entidade e de todos os seus participantes”. O autor entende que o objetivo deste acordo é explicitar os princípios, estabelecer os compromissos e as condutas que referenciam, constituem e definem a identidade social e cultural da entidade. Este acordo demonstra também como a entidade compromete-se a realizar os objetivos a que se propõe em consonância com os princípios éticos.

Cañas - Quirós (1998) apresenta um esquema (Figura 7) que permite visualizar melhor o conceito e uso do termo ética. Explica que, ao se falar em ética como ciência normativa, referente à retidão dos atos humanos, com base em princípios racionais, trata-se de “ética geral”, que remete à metafísica e à antropologia filosófica e busca explicar questões como liberdade, natureza do bem e do mal, felicidade e outros. Chama de “ética especial” ou “ética aplicada”, aquela que busca levar para a prática os fundamentos gerais da ética. Os princípios básicos seriam sedimentados no plano individual, familiar e social. O nível social se subdivide em outros ramos, como ética internacional, ética econômica, ética profissional. Já esta última se subdividiria em ética das diversas profissões, tendo como exemplo a ética médica, ética do jornalismo e ética da educação.

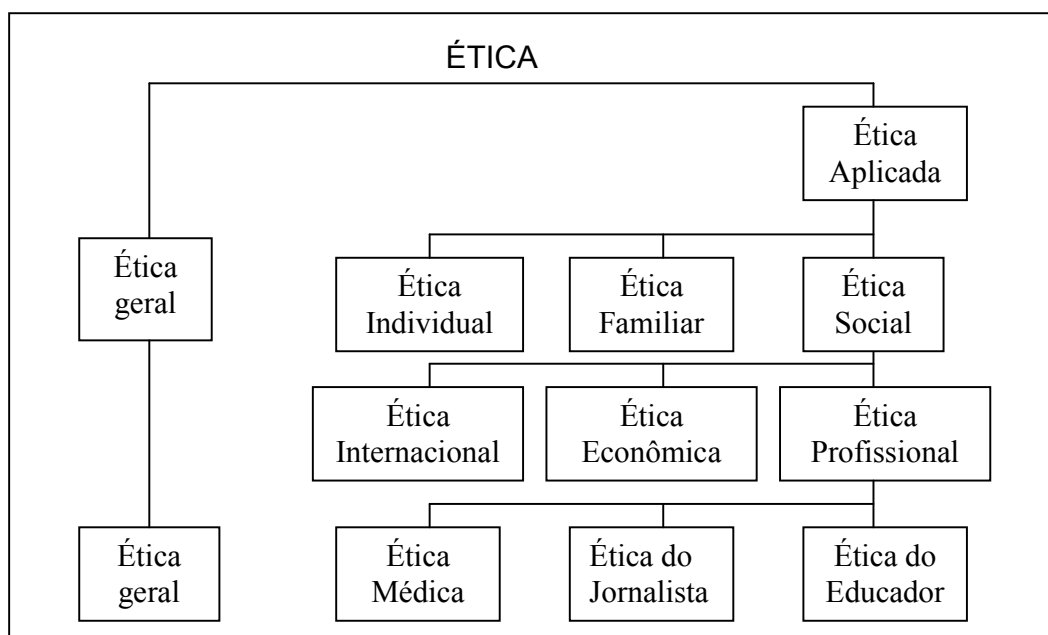


Figura 7 – Classificação da Ética

Fonte: Cañas - Quirós (1998)

O esquema apresentado facilita a visualização da abrangência da questão. Entretanto, não retrata a interface que cada aspecto desses tem com o outro. Buscando atender a essa necessidade, partindo do raciocínio do autor citado, utilizou-se a Figura 8. Por meio dela, pretende-se mostrar a interdependência de cada uma dessas abordagens. Entende-se que a ética institucional e a ética profissional utilizam-se de conceitos e princípios provenientes da ética pessoal (pontos de interseção *A* e *B*). A ética institucional por sua vez também se utiliza a ética profissional e vice-versa (ponto de interseção *C*), sendo praticamente impossível separar totalmente umas das outras ou medir o quanto uma está contida na outra. O ponto de interseção *D* retrata o ponto comum entre as várias dimensões da ética, ou seja, os princípios lá contidos podem ser requisitados para qualquer atividade do indivíduo, independente do local e do papel desempenhado. Entretanto, todas essas abordagens, ética pessoal, profissional e institucional estariam contidas na ética geral.

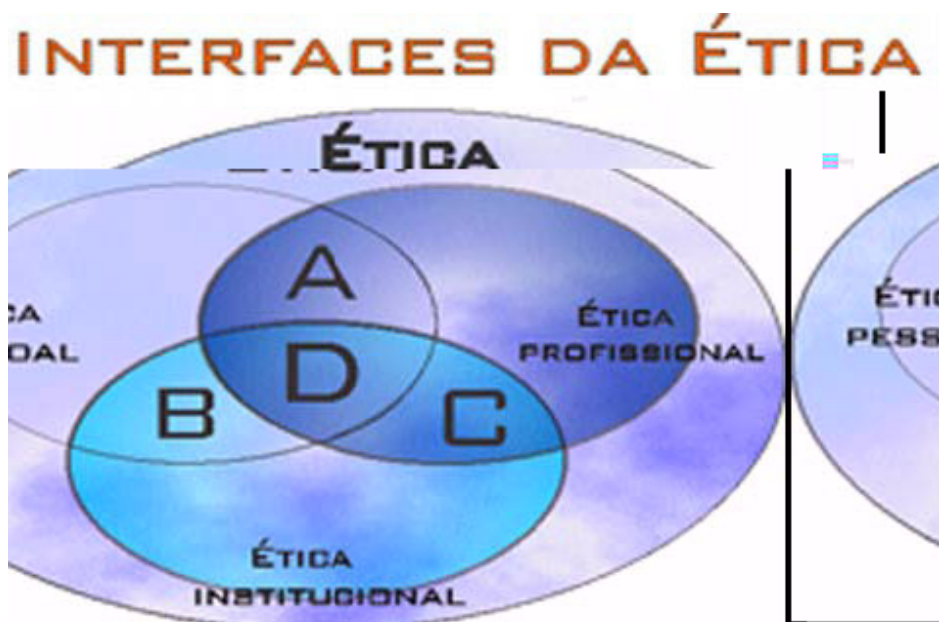


Figura 8 - Exemplificação de interfaces na classificação da ética

Fonte: Elaborado a partir de Cañas - Quirós (1998).

A ética é um tema amplamente discutido e canaliza vários olhares e várias conceituações, como: ética pessoal, ética institucional, ética profissional, ética empresarial, ética planetária, ética mundial, ética prática, ética aplicada, ética das virtudes, ética das convicções, ética da responsabilidade, ética do discurso, ética holística, ética utilitária, ética econômica, ética internacional, entre outras.

A ética organizacional, segundo a visão de Humberg (2002, p. 25), é:

um comportamento regido por padrões claros, explícitos, que correspondem à postura real dos dirigentes... Ou seja, a ética é parte daquilo que se define como cultura ou filosofia organizacional: **são padrões de comportamento** (grifo nosso) que correspondem a valores reais, aceitos e assumidos pelos componentes da organização, a partir de sua cúpula.

Para esse autor, “a ética é como a água: corre de cima para baixo” (HUMBERG, 2002, p. 56), no sentido de que a empresa se parece com o seu dono. Nesse caso, os

dirigentes têm de ter e mostrar uma conduta ética adequada, pois caso não o façam, darão aos seus colaboradores o direito de fazer o mesmo. No caso dos fundos de pensão, o “dono”, que são os participantes e assistidos, se faz representar pelos seus dirigentes e conselheiros. Dessa forma, cabe às fundações investir **no padrão ético dos seus dirigentes em todos os níveis** (grifo nosso).

As entidades de previdência complementar, comprometidas com a ética, são constantemente desafiadas a assumir um novo padrão de procedimentos que implica assumir compromissos: de lealdade entre patrocinadores, instituidores e participantes; na gestão, tratando-se de equilíbrio de participação nas relações de poder; e nas relações internas e externas (CASALI, 2004 a).

A ética não é somente uma questão de conveniência, mas também uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade. As notícias de escândalos, corrupção, nepotismo, fraudes, subornos estão sempre presentes nos noticiários. Jornais, telejornais e revistas são pródigos em exemplos.

Dilemas e conflitos, tão antigos quanto à história da humanidade, inseridos em novas situações, nem sempre são vistos como questões éticas. Própria da natureza das relações sociais, a diversidade de interesses precisa ser considerada como uma oportunidade para a empresa colocar-se cada vez mais como organização, voltada para a dimensão social³³.

Todo indivíduo possui um senso ético e constantemente avalia e julga suas atitudes para saber se são certas ou erradas, boas ou más, justas ou injustas. Dilemas éticos apresentam-se diariamente e cabe ao sujeito decidir que caminho seguir (NASH, 2001). São situações na qual o indivíduo não sabe o que fazer e que constituem problemas de incerteza, pois nem as normas vigentes asseguram-lhe com absoluta

³³ “Hoje as organizações estão bastante preocupadas com sua dimensão social, haja vista os enunciados de sua missão, sua visão e seus valores. Elas tentam demonstrar que não são apenas unidades econômicas, mas também unidades sociais. Engajam-se e investem em projetos sociais” (KUNSCH, 2003, p. 40).

tranqüilidade o que fazer. São exemplos pontuais: desde a decisão sobre aplicar ou não

a expressão superior da ética e a experiência fundamental de religião dos seres humanos (MORIN, 2005).

De acordo com Morin (2002a, p. 106), “a ética propriamente humana, ou seja, a antro-po-ética, deve ser considerada como a ética da cadeia de três termos, indivíduo/sociedade/espécie, de onde emerge nossa consciência e nosso espírito propriamente humano”. Na afirmativa de Morin, essa é a base para ensinar ética do futuro.

O autor trata os problemas permanentes da ética cada vez mais agravados pelas relações entre ética e política, ciência e ética. Aposta na compreensão de uma ética complexa: “esta ética complexa necessita daquilo que é mais individualizado no ser humano, a autonomia da consciência e o sentido da responsabilidade” (2005, p. 194). Destaca ainda ser de natureza dialógica e ter sempre de enfrentar a ambigüidade e a contradição. O autor afirma ainda que “é complexa por ser uma ética da compreensão, sabendo-se que a compreensão reconhece a complexidade humana” (MORIN, 2005, p. 195).

A finalidade da ética, como explica o autor (ibidem, p.202) é a “resistência à crueldade e à barbárie, é a realização da vida humana. Viver humanamente é assumir as três dimensões da identidade humana: individual, social e antropológica. É, sobretudo viver poeticamente a vida”.

Segundo Jacobsen (1999), o século XIX elegera o fator capital como o mais crítico entre os três clássicos da Economia: terra, trabalho e capital. Já no final deste período, um quarto fator assumiu particular importância, a era do conhecimento. Destaca também, o surgimento de um quinto fator, denominado fator ético.

Para efeito deste trabalho, considerar-se-á a concepção de ética aplicada ao mundo do trabalho e da comunicação, ou seja, a ética envolvendo reflexão e um conjunto de princípios morais assumidos por uma classe de profissionais, ou por integrantes de uma organização, que guiará a conduta e a comunicação entre os

integrantes da classe ou da organização. Parte-se da compreensão que se trata da reflexão humana para determinar o que é bom e o que é ruim, segundo o critério do correto e do incorreto. Dessa forma, a ação de cada indivíduo precisará refletir esse conjunto de princípios, que já estarão devidamente internalizados pelos mesmos.

3. 6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diante das novas tendências do mundo dos negócios, pode-se afirmar que as empresas estão passando por um período de transição no que diz respeito à forma de gerir seus negócios e às diversas relações mantidas no âmbito corporativo. Neste sentido, a estratégia empresarial³⁴ necessita conduzir a empresa para uma posição única, de destaque em relação às demais, criando a individualidade e personalidade própria da organização. Para tanto, a estratégia precisa contar com uma adequada governança corporativa.

A governança corporativa apresenta-se como um novo modelo de gestão para empresas que buscam atingir um nível diferenciado de relação com os investidores e o mercado, o que significa dizer, assumir um compromisso público com os princípios éticos.

O foco da governança corporativa, limitado apenas ao relacionamento com acionistas e proprietários de um lado e executivos da organização de outro, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 317), “está sendo gradativamente ampliado para envolver também todos os demais *stakeholders*³⁵ da organização”.

³⁴ “O que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p.298).

³⁵ *Stakeholders* (partes interessadas) são os indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros (IBGC, 2004). A Lei Sarbanes-Oxley, que entrou em vigor em 30 de julho de 2002, junto com outras medidas propostas pelas bolsas de valores dos Estados Unidos, provocou dezenas de reformas nas empresas americanas de capital aberto. O termo *stakeholder* (parte interessada) é um trocadilho em língua inglesa com *stockholder* (acionista), conforme Fortes (2003, p. 82). Os *stakeholders* são os vários públicos que interagem com a instituição, desempenhando um papel importante para ela: funcionários, clientes, fornecedores, governo e comunidade em geral.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), a governança corporativa refere-se a um sistema de gestão segundo o qual as estratégias da empresa são monitoradas pelo Conselho de Administração para garantir a efetividade da administração e um maior retorno para os acionistas, zelando pelos direitos dos sócios minoritários, principalmente após a ocorrência de alguns escândalos financeiros.

Depois desses eventos negativos, a governança corporativa incorporou-se à rotina empresarial e suscitou uma verdade absoluta: ética e transparência transformaram-se em fatores de sucesso. O conceito de governança corporativa é muito recente e está associado às relações entre acionistas e administradores ou executivos da organização. De acordo com Groenewegen (2004, p. 353), “diz respeito ao controle dos recursos das empresas. Governança diz respeito às instituições que influenciam como as corporações alocam recursos e retornos”.

As regras que orientam as empresas na implantação de um programa de governança corporativa convencionou-se chamar de “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”. O processo de implantação de um programa de governança corporativa passa pela assimilação das regras contidas nestes códigos.

O IBGC (2004) desenvolveu seu próprio Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, objetivando melhorar o desempenho e facilitar o acesso das empresas ao capital. As linhas mestras são: a transparência, a prestação de contas e a equidade entre os acionistas. O objetivo é auxiliar as organizações a melhorar o desempenho, equilibrar o poder entre o principal executivo e o Conselho de Administração e pautar seu comportamento pela ética e pela transparência. As recomendações contidas neste código abrangem questões de propriedade, composição e funcionamento do Conselho de Administração, gestão da organização, auditoria independente, atuação do Conselho Fiscal, ética e conflito de interesses.

Além do respeito às leis do país, toda organização necessita ter um Código de Ética, “que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela Diretoria, de

acordo com os princípios e políticas definidas pelo Conselho de Administração e por este aprovado” (IBGC, 2004, p. 43). As principais questões que integram o Código de Ética são: propinas, pagamentos impróprios, conflitos de interesses, informações privilegiadas, recebimento de presentes, discriminação de oportunidades, doações, meio ambiente, assédio sexual, segurança no trabalho, atividades políticas, relações com a comunidade, uso de álcool e drogas, confidencialidade pessoal, direito à privacidade, nepotismo, trabalho infantil, negociação das ações da empresa, prevenção e tratamento de fraudes.

Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p.7), o conceito de “ética empresarial e responsabilidade social são freqüentemente usados um no lugar do outro, embora tenham significado distinto”. Sobre responsabilidade social não existe um conceito plenamente aceito. Muitas vezes confunde-se responsabilidade social com as ações sociais ou ações de dimensão filantrópica. Entretanto, os autores a definem “como obrigação que a empresa assume com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos” (ibidem, p. 7). No conceito incluem as responsabilidades legais, éticas, econômicas e filantrópicas. Estas quatro dimensões da responsabilidade social estão identificadas na Figura 9.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Legal	Cumprir todas as leis e regulamentos do governo.
Ética	Seguir padrões de conduta aceitável, da maneira definida pelos <i>stakeholders</i> .
Econômica	Maximizar para os <i>stakeholders</i> a riqueza e/ou o valor.
Filantrópica	Restituir à sociedade o que dela foi recebido.

Figura 9 - Dimensões da responsabilidade social

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001).

Neste sentido, a dimensão legal enquadra a conduta da empresa em regras formais estabelecidas. A dimensão ética amplia o enfoque para além do formalismo legal. A dimensão econômica contempla a responsabilidade da empresa com a sua sobrevivência e o seu crescimento no mercado. E por fim, a dimensão filantrópica

refere-se às ações sociais que vão além das atividades de negócios. Fazer doações a obras beneficentes e contribuir para projetos comunitários são exemplos de filantropia.

Assim, dentre as responsabilidades atribuídas às empresas, a econômica e a legal, são apontadas como seu alicerce. A responsabilidade social é a união de todas as responsabilidades citadas – legal, ética, econômica e filantrópica – que, se estiverem alinhadas, cumprirão uma função social mais ampla, que é aquela desejada pela sociedade.

Há uma convergência entre o movimento ético e a governança corporativa, sendo um movimento de transformação da ação corretiva para a ação preventiva. Nesta perspectiva situa-se a iniciativa do Governo Federal ao estabelecer uma legislação específica para as entidades fechadas de previdência complementar.

A governança corporativa insere-se como o novo modelo de gestão adotado pelas empresas que buscam competir de forma diferenciada no mercado. O IBGC traduz operacionalmente o conceito de governança corporativa, baseando-se em princípios de transparência, equidade, prestação de contas, obediência às leis e ética/responsabilidade social. É uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

De acordo, portanto, com o IBGC (2004, p. 6), a Governança Corporativa:

é o sistema pela qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Daí depreende-se que a governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de práticas que objetivam a otimização do desempenho empresarial, do

relacionamento com os investidores, empregados, credores e outros interessados. Também está relacionada com o uso de adequadas práticas de comunicação, seja na própria organização, – participantes, empregados e acionistas, incluindo os Conselhos de Administração e Fiscal - seja junto a terceiros – fornecedores, governo e a sociedade em geral.

Desta forma, o emprego das melhores práticas de governança corporativa, junto com os controles internos e uma crescente profissionalização dos quadros dirigentes, são considerados elementos de agregação de valor à gestão.

Como salientou Carneiro (2002, p.5), “a ética deve ser tratada como instrumento de gestão”, nela fundando-se o próprio mecanismo da governança corporativa, enquanto sistema de relações entre administradores, membros da instituição, avaliadores e fiscalizadores, com o objetivo de tornar a gestão de uma entidade mais eficiente, com vistas à plena consecução de suas finalidades, ou seja, à sua eficácia.

Assim, cada organização e também os fundos de pensão necessitam construir e implementar uma estratégia capaz de gerar a adesão de funcionários, administradores e demais partes interessadas no negócio, à ética no contexto da sua governança corporativa.

A Resolução nº. 13, de 01.10.2004 (ANEXO B), do Conselho de Gestão de Previdência Complementar (CGPC), órgão do Ministério da Previdência Social, estabeleceu uma série de exigências no âmbito da gestão dos controles internos das entidades fechadas de previdência complementar ou fundos de pensão, tais como o estabelecimento de regras claras para seus órgãos estatutários, a delegação de poderes, a manutenção de cadastros e a comunicação constante e transparente com seus participantes e assistidos (COLETÂNEA, 2005).

O objetivo do CGPC, com esta Resolução, é basicamente implantar no segmento de previdência complementar uma cultura de gerenciamento de riscos, a partir dos princípios de Governança Corporativa. As entidades de previdência

complementar necessitam aprimorar seus sistemas de controle interno, baseados em

A Resolução foi elaborada, no que tudo indica, levando em consideração vários aspectos da lei americana, conhecida como Sarbanes – Oxley, lei de julho de 2002, que tem por objetivo inibir fraudes contábeis. As novas exigências do mercado acionário, associadas aos padrões mais rígidos de auditoria, levaram os Conselhos de Administração e os Executivos a serem mais zelosos na elaboração e na divulgação de informações financeiras e adotarem Códigos de Ética para seus administradores.

Os escândalos recentes nos Estados Unidos (*Enron, Worldcom*) e na Europa (Parmalat), por exemplo, aprofundaram a preocupação e a implementação de medidas mais restritivas para os gestores das empresas (MACHADO FILHO, 2006). Em especial, a Lei Sarbanes Oxley foi uma resposta forte na tentativa de resgate da credibilidade dos investidores norte-americanos, após a seqüência de escândalos corporativos do início da década de 2000. De acordo com Huntsman (2007, p. 38), “o Congresso dos Estados Unidos considerou o mundo corporativo atual de tal maneira desafiado em matéria de ética que aprovou a Lei Sarbanes-Owley, numa tentativa de reabilitar a credibilidade do mercado”.

A Sarbanes-Oxley tem por finalidade a **melhoria** (grifo nosso) do processo de governança corporativa, pela **adoção** (grifo nosso) de melhores práticas nos controles internos e **maior** (grifo nosso) transparência aos atos de gestão (BORGERTH, 2007). Ocorre uma forte concentração das discussões nas seções 302 e 404, ou seja:

a) seção 302: determina que Diretores Executivos e Diretores Financeiros declarem pessoalmente que são responsáveis pelos controles e pelos procedimentos de divulgação;

b) seção 404: determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Além disso, o auditor independente da companhia deve emitir um relatório distinto que ateste a asserção da administração

sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros.

O cumprimento desta lei promove a governança corporativa. Um modelo de governança corporativa pode ser um passo importante no sentido de buscar alternativas sustentáveis de novos investimentos além de oportunizar controles mais eficientes e politicamente corretos. No entanto, ainda não é possível dizer se tais reformas significam empresas melhor administradas hoje que no passado.

Os fundos de pensão americanos, patrocinados por entidades públicas, foram os pioneiros pela exigência na adoção de melhores práticas de governança corporativa para acompanhar o desempenho das empresas em que investiam. Daí passou para o nível interno destas entidades, através da introdução de atitudes, visando agregar a elas substancial valor e ampliar a proteção dos interessados dos seus públicos relevantes (*stakeholders*).

A governança corporativa assenta-se nos seguintes pilares: transparência, equidade, prestação de contas, obediência às leis, ética e responsabilidade social (ABRAPP, 2004). Mas, nenhum deles pode ganhar consistência prática sem o sólido alicerce dos valores éticos, inclusive no processo de comunicação.

É importante e oportuno caracterizar a forma de aplicação e operacionalização de tais princípios, como segue:

a) transparência: os órgãos responsáveis pela ação reguladora e fiscalizadora dos fundos de pensão obrigam a publicação periódica de informações para que os participantes e patrocinadoras acompanhem a gestão dos ativos administrados por eles, tais como relatórios de gestão da política de investimentos, balanços financeiros e atuariais, entre outros.

É necessário, ainda, que o público, sem conhecimento especializado, tenha condições de entender documentos técnicos, através de informações acessíveis e de adequada periodicidade, em linguagem clara e compreensível. Esta é uma tarefa essencial de comunicação, mas de difícil realização se não houver decisão estratégica da direção e das áreas técnicas no sentido da transparência.

Segundo o IBGC (2004), para a transparência, mais do que “a obrigação de informar”, a Administração procura cultivar o desejo de informar, sabendo que a boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não se restringe ao desempenho econômico-financeiro, mas contempla os demais fatores que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor;

b) eqüidade: os participantes ativos ou assistidos, independentemente da sua condição perante o fundo de pensão ou da patrocinadora, deveriam ter os mesmos direitos, obrigações e receber igual tratamento, observados os regulamentos dos seus planos de benefícios. A patrocinadora, por seu lado, também tem idêntico direito de acesso a informações que permitam acompanhar a gestão do fundo de pensão e ver se seus interesses estão sendo atendidos.

De acordo com IBGC (2004), a eqüidade caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis;

c) prestação de contas: as práticas de governança corporativa, abrangendo áreas estratégicas de atuação, como investimentos e previdência, podem garantir coerência entre valores, estratégias e mecanismos definidos pelos gestores.

A estrutura da governança corporativa poderá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes sobre a organização, inclusive situação financeira, desempenho dos gestores, participação em investimentos e coerência com as políticas aprovadas pelo Conselho Deliberativo. Os canais para divulgação das informações permitem aos usuários acesso justo, oportuno e compreensível.

Como explica IBGC (2004), os agentes da governança corporativa prestam contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;

d) obediência às leis: é conveniente que a atuação dos fundos de pensão sempre esteja de acordo com o arcabouço legal em vigor no país e submetida a mecanismos eficientes de gerência de *compliance*³⁶, isto é, de cumprimento das exigências legais. É a observância às leis do país – cumprimento dos aspectos legais que regem a atividade. Mas não basta apenas fazer o obrigatório. É preciso informar permanentemente aos públicos relevantes para que acompanhem se seus ativos estão sendo geridos de forma correta;

e) ética e responsabilidade social: agir eticamente e com responsabilidade social não é opção, mas uma necessidade vital para construir, manter e difundir uma imagem institucional positiva. O posicionamento das organizações como cidadãs corporativas, que se preocupam com a sua forma de estar no mercado, são também responsáveis pela decisão dos clientes de fazer ou não negócios com elas. A adoção de atitudes responsáveis com empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros públicos relevantes é uma questão social, ética e, também, de prosperidade econômica.

Segundo Machado Filho (2006, p.33), “a ética é um padrão moral não governado por lei, que focaliza as conseqüências humanas das ações”. Para ele, a conduta ética

³⁶ “Cumprir, executar, satisfazer, dever cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos a EFPC” (ABRAPP, 2005, p. 10).

pressupõe comportamento além do formalismo legal, de acordo com os códigos informais estabelecidos.

Na opinião do IBGC (2004), a responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade na qual a organização atua. A função social da empresa tem a necessidade de incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

O Código de Governança Corporativa de uma empresa se assemelha à constituição de um país, e suas diretrizes e regras, às leis complementares e ordinárias. A governança corporativa, por ser multidisciplinar, pode ser vista sob a ótica de vários aspectos-chave, como o organizacional, o jurídico, o estratégico, o financeiro, o da origem do capital e o da comunicação.

A Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos (ABRAPP, 2003, p. 88) menciona que “há uma forte analogia entre os fundos de pensão e as empresas na prática da governança corporativa. O papel controlador da empresa é exercido pela patrocinadora do fundo de pensão e os acionistas minoritários da empresa correspondem aos participantes ativos e assistidos dos fundos”. O Sistema ABRAPP defende investimentos em empresas que possuem as melhores práticas em governança corporativa e responsabilidade social. Isto acontece porque crescentemente se tem revelado um valor cultural.

Considerando que a pesquisa em foco estuda o processo da comunicação relacionado à ética, com base nas categorias organizações, cultura organizacional, comunicação organizacional, ética geral, ética empresarial e governança corporativa, compreende, entre outros aspectos, os seus valores, com vistas à proposição de uma comunicação ética para a FAPERS. O próximo capítulo procura desvendar os caminhos

da comunicação e da ética na FAPERS, abordando o planejamento da comunicação, comunicação, públicos, veículos e proposta de comunicação ética.

Capítulo 4

DESVENDANDO OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO E DA ÉTICA

4 DESVENDANDO OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO E DA ÉTICA

Os fundos de pensão estão inseridos no contexto da previdência complementar com o objetivo de administrar os recursos financeiros recolhidos pelos trabalhadores e por suas patrocinadoras para o custeio dos planos de benefícios. Constituem-se em entidades de caráter social, segundo Melo (2003), complementares à previdência social, colaborando com o poder público para a solução do problema da proteção social dos trabalhadores. Este conjunto de elementos, que age e interage, pode ser considerado um sistema organizado, formado por muitas entidades associadas à ABRAPP e fiscalizadas pelo Estado, através da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), seu órgão fiscalizador, vinculada ao Ministério da Previdência Social.

A descrição dos fundos de pensão, como organizações, apresenta-se com o papel social que desempenham junto aos seus participantes, relativamente, à segurança na aposentadoria de cada trabalhador, sendo esta a prioridade das entidades fechadas de previdência complementar.

A FAPERS é uma entidade complexa, seja pelas influências que recebe do ambiente interno e externo, representadas por leis, fiscalizações, demandas, pela missão que se atribuiu, seja pelas suas relações com a Patrocinadora, participantes e assistidos. Junte-se a estas relações e influências o risco representado pelas incertezas nos investimentos e àquelas da expectativa de vida de seus participantes e assistidos, para se formar um quadro de grande complexidade. Neste sentido, procurou-se avaliar os cenários que se abrem para os fundos de pensão, bem como identificar os fatores que colocam em risco a imagem da Entidade.

O produto dos fundos de pensão é a confiança. Afirma Pimenta no Diário da ABRAPP (ABRAPP, 2007, p. 1): “Não há nada numa entidade previdenciária mais importante que sua imagem, por isso, se ela perde sua credibilidade, a reversão dessa situação será um processo muito difícil”. Para ele, o papel da comunicação é crucial. “É preciso lembrar que a comunicação não faz a imagem de um fundo, ela ajuda e muito, mas existe algo que a precede, que é o bom relacionamento da entidade com seus participantes. Se a entidade não fizer o dever de casa, não há comunicação que dê jeito em sua imagem”(ibidem, p. 1).

Este capítulo aborda a perspectiva do planejamento estratégico da comunicação, a comunicação e o relacionamento com os diversos públicos na visão de França (2004), e de Simões (1995), os veículos de comunicação, conforme Kunsch (2003), e a proposta da comunicação ética.

4.1 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA FAPERS

O planejamento estratégico é fundamental para definir o rumo de uma fundação, como de qualquer entidade. Envolve a tomada de decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo e da organização como um todo. Tem a função de permitir a continuidade do trabalho quando se troca a Diretoria, melhorar a governança corporativa e facilitar o cumprimento das exigências da Resolução 13 do Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC), que trata das normas para a gestão.

Esta Resolução CGPC nº. 13 trata de princípios, regras e práticas de governança corporativa, bem como de gestão e controles internos, justamente os pontos abrangidos pelo sistema de gestão da qualidade da Fundação. Possibilita que cada fundo de pensão promova as alterações sob medida às suas necessidades, uma vez que boa parte do seu conteúdo trata de recomendações e não de imposições.

Isso faz com que diretores, conselheiros e empregados criem uma cultura interna que ressalte a importância dos controles internos em todos os níveis hierárquicos,

trazendo não só uma maior segurança e transparência aos participantes, mas também modernização e profissionalização à administração do fundo de pensão.

O sistema de gestão de uma entidade fechada de previdência complementar pode integrar-se dos seguintes instrumentos gerenciais, entre outros: a) planejamento estratégico; b) política de comunicação; c) transparência dos atos de gestão; d) atribuições e responsabilidades claramente definidos; e) monitoramento mensal dos planos de ação e dos indicadores e das metas; f) auditorias periódicas do sistema.

Como a FAPERS é uma entidade de menor porte, não se trata de um planejamento só dos investimentos, ou restrito aos benefícios ou à comunicação, mas à gestão propriamente dita, contemplando todas as áreas funcionais e relações com o ambiente e consolidação institucional.

Os fundos de pensão são obrigados, estatutariamente, a ter o orçamento geral submetido à aprovação do Conselho Deliberativo, e não o seu planejamento estratégico. Entretanto, a FAPERS, por ocasião da última revisão de seu estatuto (FAPERS, 2006), introduziu a seguinte redação: “Art. 22 – O orçamento geral da Fundação, elaborado anualmente segundo dispuserem as normas emanadas da autoridade competente, conterá: I- planejamento estratégico; II – previsão das receitas, despesas de custeio e administrativas e respectivos cálculos atuariais, quando for o caso; III – plano de trabalho.”

Acredita-se que a formalização de uma boa prática gerencial, ou seja, da exigência de elaborar o planejamento estratégico da FAPERS seja um avanço/progresso, sendo que neste processo há necessidade de inserir o planejamento da sua comunicação.

Kunsch (2003) ressalta que, dentre as finalidades do planejamento, está a busca pela excelência da comunicação organizacional, por meio da valorização da cultura corporativa e o envolvimento dos indivíduos. Estão incluídas, entre as contribuições do

planejamento, a avaliação das forças e fraquezas internas, ameaças e oportunidades dos ambientes em que as organizações estão inseridas e as conseqüências para a comunicação, bem como a identificação das prioridades das ações comunicativas, subordinadas às necessidades das organizações e dos seus públicos. A autora inclui igualmente a contribuição do planejamento para o cumprimento da missão, visão e alcance dos objetivos gerais e auxílio na definição dos valores organizacionais.

Exemplificando, pode-se identificar: a) nas forças, o elevado potencial para expansão do segmento da previdência complementar fechada, que depende da comunicação; b) nas fraquezas, a insatisfação dos participantes de um fundo de pensão, que pode ser amenizada pela comunicação; c) nas ameaças, a imagem distorcida de uma entidade de previdência complementar, que decorre da ineficácia da comunicação; d) nas oportunidades, a capacidade para gerar empregos e proporcionar proteção social, que pode ser auxiliada pela comunicação.

Quanto aos tipos de planejamento desenvolvidos, Kunsch (2003) enfatiza que se enquadram em dois: o primeiro refere-se à elaboração de um projeto global ou plano estratégico de comunicação de uma organização; o segundo relaciona-se ao planejamento e à produção de projetos e programas específicos, publicações institucionais, ações com a comunidade, comunicações de crises, projetos socioculturais, comunicação interna, mídias digitais, etc. (KUNSCH, 2003).

Ainda conforme Kunsch (2003), ambos os tipos de planejamento devem guiar-se pela metodologia das fases do processo do planejamento, e a escolha por um tipo ou outro, dar-se-á em função das necessidades, oportunidades ou das demandas organizacionais, detectadas por meio de pesquisas e auditorias, aplicadas à comunicação organizacional.

Segundo a referida autora (ibidem, p. 37), a administração estratégica une o planejamento estratégico à “tomada de decisão operacional de todos os níveis organizacionais”, de maneira que este tipo de gestão propicie para as organizações a

percepção de soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, direcionadas para uma melhor adaptação ao ambiente e uma postura mais objetiva das organizações, referentes ao cumprimento da missão, visão e valores organizacionais.

O planejamento estratégico de comunicação é mais amplo, incluindo as atividades de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, áreas bastante diversas em suas funções, embora complementares. Assim, na atividade de Relações Públicas e por consequência e no seu planejamento, a ênfase está no relacionamento das organizações com os públicos e na necessidade de conhecimento dos fatores que interferem nesta relação, bem como dos públicos, de seus perfis e expectativas.

O planejamento da comunicação precisa permear as ações de todas as áreas organizacionais, não apenas as decisões comunicativas. Por mais simplificadas que sejam as decisões e alterações estabelecidas nas organizações, é necessário que estas sejam guiadas pelas políticas determinadas nos processos de planejamento organizacional.

4.2 COMUNICAÇÃO E PÚBLICOS

Dentro deste contexto de comunicação e públicos, o primeiro ponto que surge é sobre que públicos interessam a determinada organização, pois, existem vários públicos, com suas características próprias. Na visão de Fortes (2003, p. 67), “é preciso caracterizar propriamente os públicos”, considerando sempre que não existe a entidade “público”, pois é um mito; não há somente um, mas vários públicos; os assuntos criam seus próprios públicos; a natureza específica de uma empresa pode, normalmente, criar seus respectivos públicos; organizações com propostas e objetivos similares têm públicos similares; os públicos mudam quando mudam as organizações; os espectadores precisam ser tratados com muito cuidado.

Na visão do autor, os públicos podem ser classificados em: público interno, público misto, e público externo. Não se limita à distribuição física dos grupos, mas do enquadramento destes em uma ou em outra categoria pelo seu grau de dependência em relação à organização e pela sua capacidade de causar impactos favoráveis ou desfavoráveis no destino da instituição.

Quanto a esta classificação de públicos, sob o critério geográfico, Simões considera que este ponto de vista é insatisfatório, frente “aos deslocamentos constantes das fronteiras organizacionais, e também, das pessoas, através dos vários públicos a que pertencem” (SIMÕES, 1995, p. 131). Para o autor, o “público é definido como um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização” (ibidem, p. 61). Destaca que é preciso compreender os públicos sob uma outra ótica, identificando-os, analisando-os e referenciando-os “quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os” (SIMÕES, 1995, p. 131).

Simões (1995) busca em Matrat uma classificação para públicos quanto ao tipo de poder (grau de influência), enquadrando-os em quatro tipos (Figura 10):

TIPO DE PODER	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Decisão	Sua autorização ou concordância permite o exercício das atividades organizacionais.	Governo (Registro/Alvará)
Consulta	São sondados pela organização, quando a mesma pretende agir.	Acionistas Sindicatos
Comportamento	Sua atuação pode frear ou favorecer a ação da organização.	Funcionários Clientes
Opinião	Influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista; São multiplicadores de opinião.	Líderes de opinião. Exemplos: -líderes comunitários -colunistas de jornais -comentaristas de rádio e tv -grande maioria: pessoas indistinguíveis no conjunto dos vários públicos.

Figura 10 – Classificação de Públicos segundo Simões

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Simões (1995).

Considerando a referida classificação (Figura 10), os públicos da FAPERS podem ser considerados:

- a) públicos de decisão: Patrocinadora, Conselho Deliberativo; Diretoria Executiva; SPC;
- b) públicos de consulta: Conselho Fiscal; Comissão de Ética;
- c) públicos de comportamento: participantes; assistidos (aposentados e pensionistas).
- d) públicos de opinião: representantes regionais; consultorias especializadas: atuarial, financeira, informática, jurídica, contábil, imobiliária, auditoria, comunicação, Associação dos Empregados da EMATER/RS-ASCAR (ASAE); Associação dos Aposentados da ASCAR (ASAPAS).

França (2004), por sua vez, propõe uma conceituação lógica de relacionamentos, fundamentada na hierarquização e nas relações jurídicas dos públicos com a organização. Para França (2004, p. 30), “é fundamental estudar o conceito de público encontrado na literatura acadêmica, identificar os públicos com os quais lidam as empresas e as razões dessa ligação”.

Na visão deste autor (*ibidem*, p. 80), os públicos são grupos organizados de “setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios”.

Para identificação dos públicos, propõe “três critérios lógicos que permitem estabelecer melhor a compreensão dos públicos e de sua função” na relação organização - públicos. Neste enfoque torna-se importante “o quanto e em que grau determinado público contribui para a constituição da organização e sua viabilização” (*ibidem*, p. 102).

Desta maneira, o primeiro critério proposto pelo autor determina se o público é essencial para a organização. Este critério baseia-se no “grau de dependência jurídica e situacional da organização de seus públicos para a sua constituição, existência e permanência no mercado” (FRANÇA, 2004, p. 102). Dentro desta conceituação, há dois

grandes segmentos de públicos fundamentais para as organizações que são os públicos essenciais constitutivos, “que possibilitam a existência da organização” (ibidem, p. 106), e os essenciais não constitutivos, que “não interferem diretamente na constituição da organização”. Estes últimos ainda podem ser divididos em grupos primários e secundários. Os grupos primários “são aqueles dos quais a organização depende para a viabilização do empreendimento”, e os grupos secundários “contribuem para a viabilização da organização, mas em menor grau de dependência” (ibidem, pp. 106 -107).

O segundo critério – grau de participação - abrange os públicos não-essenciais, que são considerados, “pois não participam das atividades-fim, mas tão-somente das atividades - meio” (ibidem, p. 109).

O terceiro critério relaciona-se ao grau de interferência que determinados públicos do cenário externo podem exercer sobre a organização e seus negócios. Esses públicos são representados pela rede de concorrência e a rede de comunicação de massa e não participam nem da constituição, nem da manutenção da organização. Porém, por suas ações, podem “interferir, direta ou indiretamente, em circunstâncias especiais, no desenvolvimento de seus negócios e até na sua sobrevivência” (ibidem, p. 103).

Através da identificação de uma série de pontos sugeridos por França (2004), torna-se possível a caracterização dos tipos e objetivos de relacionamentos que as organizações têm com determinados públicos. Para tanto, o autor sugere a análise do tipo de relacionamento da organização com cada público, objetivos do relacionamento, expectativas, nível de dependência empresa-público, nível de envolvimento da empresa, temporalidade do relacionamento, interpessoalidade da relação e os resultados esperados deste convívio (ibidem, p. 90).

França (2004) aponta que a conceituação lógica de públicos permite que se defina e se analise a “interdependência dos públicos das organizações” e o

estabelecimento de programas de comunicação que sejam condizentes em relação aos relacionamentos das organizações “com qualquer um dos seus públicos de interesse” (FRANÇA, 2004, p. 119).

Segundo o autor (ibidem, p. 98) “para o estudo profundo dos relacionamentos com os públicos, é preciso determinar todos os fatores envolvidos nessa interação, ou seja, fazer o mapeamento detalhado da relação e da sua significação no contexto operacional da empresa”

Esta conceituação de França (2004) altera os posicionamentos tradicionais sobre a definição de públicos, ao propor de maneira precisa os diferentes níveis de relações entre a organização e os públicos.

França (2004), ao abordar a tipologia de Matrat apresentada por Simões (1995), acrescenta como exemplo de público de decisão, junto ao governo, os conselhos de administração, diretoria e público de consulta, adiciona os acionistas, os sindicatos patronais e as entidades representativas de categorias.

Utilizando-se o mapeamento proposto por França (2004), é possível identificar os seguintes os públicos da FAPERS:

a) públicos essenciais – constitutivos (1): são aqueles que possibilitam a sua existência, oferecendo todos os elementos e recursos para a sua constituição, conforme a sua atividade-fim:

- participantes; assistidos, que engloba os aposentados e pensionistas; Patrocinadora; Diretoria Executiva; Conselho Deliberativo; Conselho Fiscal; e Comissão de Ética;

b) públicos essenciais – não-constitutivos:

- primários (2) - são igualmente imprescindíveis, mas não interferem diretamente na sua constituição:

- empregados; ex-participantes e representantes regionais;

- secundários (3) – contribuem para a viabilização da organização, mas em menor grau de dependência;

- empregados da Patrocinadora não-associados à Fundação; e-dirigentes; Fundações existentes no Estado ;Sistema Abrapp;

c) públicos não-essenciais (4) – não participam das atividades-fim das organizações, mas das atividades - meio, ligados à prestação de serviços ou a intermediação. Estes públicos são subdivididos em redes de consultoria e de serviços promocionais, de setores sindicais e da comunidade:

- consultorias especializadas, auditorias, fornecedores, bancos, Shopping Lindóia, etc.;

d) públicos de rede de interferência (5) - representados por públicos especiais do cenário externo das organizações; pelo seu poder de liderança operacional ou representativa podem exercer fortes influências (positivas ou negativas) junto ao mercado e à opinião pública, o que pode favorecer ou prejudicar a Fundação, a saber:

- rede de concorrência: - Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC);

- rede de comunicação de massa: -Imprensa;

- rede de fiscalização governamental: -Secretaria de Previdência Complementar (SPC).

Aqui se incluem, também, ASAE e ASAPAS, como entidades de interferência, pelo papel de representatividade política que desempenham no ambiente da Fundação.

Para o planejamento da comunicação, uma etapa relevante é a identificação dos públicos envolvidos com a organização e na situação específica em que se pretende intervir. Neste sentido, o mapeamento lógico de públicos, proposto por Franca (2004), tem uma aplicação pertinente, pois propicia às organizações a reflexão dos objetivos e características das suas relações, bem como a percepção dos veículos de comunicação mais adequados.

A opção pela classificação proposta por França (2004) deve-se ao fato de que permite um mapeamento dos públicos da FAPERS, abrindo espaço para a compreensão das modalidades de relacionamento e aproximação, conforme Figura 11. Trata-se de uma possibilidade de abordagem junto a estes públicos que despertam maior interesse por parte da Fundação. As categorias propostas oferecem uma metodologia capaz de determinar quais são os públicos envolvidos e como se articulam em relação à comunicação ética na FAPERS.

Na Figura 11 podem ser identificados os públicos conforme a nomenclatura de França (2004) e legenda atribuída aos diversos públicos, a saber: (1) públicos essenciais constitutivos; (2) públicos essenciais não-constitutivos – primários; (3) públicos essenciais não constitutivos – secundários; (4) públicos não essenciais; (5) públicos de redes de interferência.

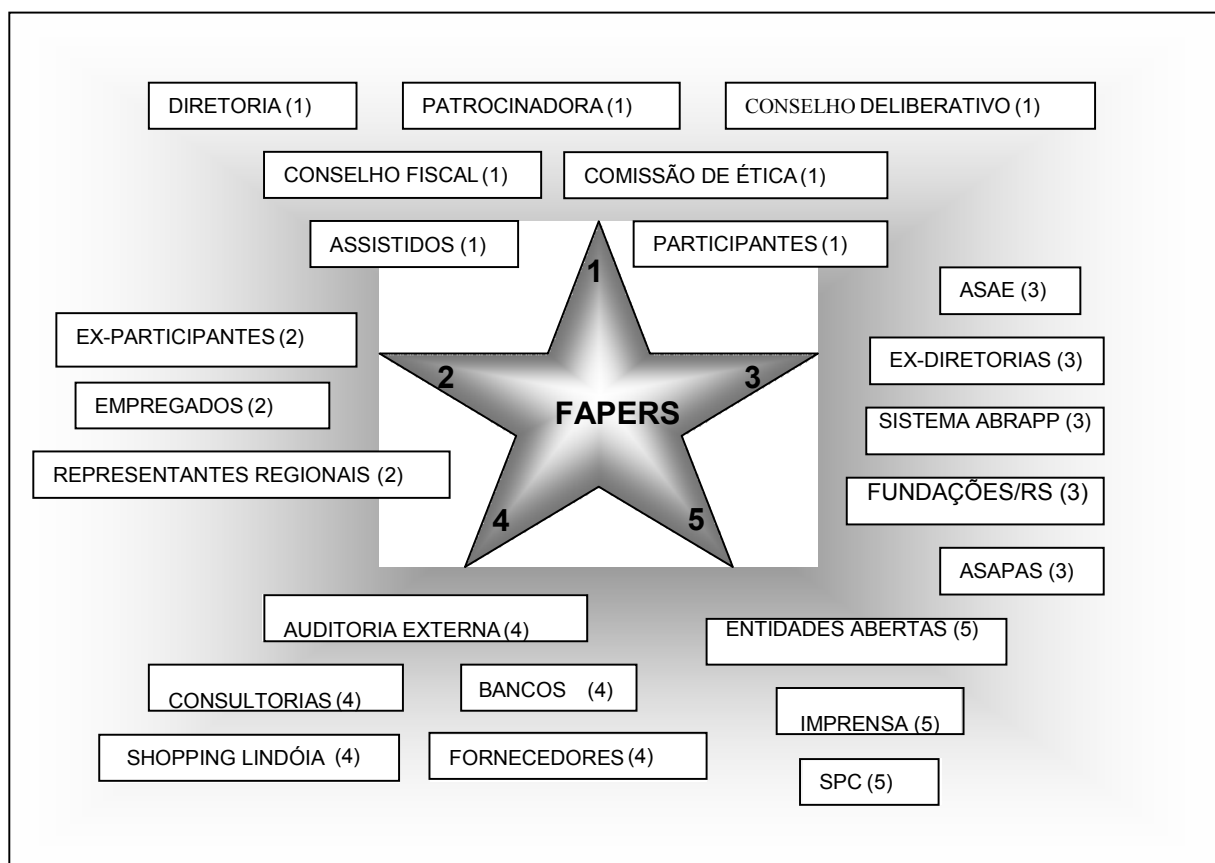


Figura 11 – Mapeamento dos públicos da FAPERS

Fonte: Autor.

Acredita-se que o mapeamento dos públicos da FAPERS configura-se, portanto, como um processo fundamental e necessário para o estabelecimento do planejamento de comunicação da Fundação, contribuindo sobremaneira para qualificar as ações de comunicação a serem planejadas e desenvolvidas.

A partir da identificação da influência de cada público, é possível o desenvolvimento de ações de comunicação ética, de forma a tornarem-se mais eficazes e efetivas, com a seleção de veículos adequados e a elaboração de mensagens dirigidas às características do relacionamento dos públicos com a FAPERS.

Ferreira diz que “à comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor” (1999, p. 71). O autor comenta que “uma mensagem bem planejada e estruturada, e a escolha adequada do veículo de comunicação dirigida proporcionarão um *feedback* mais rápido, que [...] permite uma análise imediata dos efeitos produzidos” no público receptor (ibidem, p. 73).

Acredita-se que é possível afirmar que o planejamento da comunicação na FAPERS, no relacionamento com os diferentes públicos, utiliza a comunicação dirigida para adequar o tipo de veículos e as mensagens apropriadas a cada grupo de pessoas.

Kunsch (2003, p 186), ao abordar o tema da comunicação dirigida, destaca [...] “por trabalharem com uma grande variedade de públicos, sentem a necessidade de usar uma comunicação dirigida a cada um deles”. Neste sentido, dependendo do público, usa-se determinado veículo, com linguagem apropriada. Assim, o participante é um público, o assistido é outro público, como são a Patrocinadora, os empregados, os conselheiros, os parceiros, entre outros.

Desta forma, a seleção e a adequação dos veículos e mensagens dar-se-ão conforme a situação. Na criação e produção destes veículos, Kunsch (2003, p. 187)

comenta que “devem-se levar em conta sempre objetivos definidos pela organização, coerentes também com a política de comunicação estabelecida”.

Assim Kunsch (2003), baseada em Andrade (1993), classifica os veículos de comunicação dirigida em quatro tipos: a escrita, a oral, a auxiliar e a aproximativa, conforme segue na Figura 12.

Comunicação Escrita	-Correspondências (carta, ofício, memorando, telegrama, <i>e-mail</i> , cartão-postal, etc); -Mala-direta (folhetos, circular); -Publicações (jornais e revistas internos e externos, relatórios, manuais, folhetos institucionais, <i>folders</i> , etc.); -Quadro de avisos, instruções e ordens.
Comunicação Oral	-Diretos: dialogais (conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o Presidente face a face); -Indiretos: discursos (alto-falantes, telefones, intercomunicadores automáticos, rádios, etc.).
Comunicação Auxiliar	-Comunicação audiovisual (vídeos, filmes, vídeojornal, etc); -Comunicação interativa visual (internet, intranet, CD-ROM, DVD, etc); -Treinamentos.
Comunicação Aproximativa	-Eventos (datas especiais, comemorativas, feiras, exposições, lançamento de produtos, inaugurações, etc.); -Dramatização, teatro.

Figura 12 – Veículos de Comunicação Dirigida, segundo Kunsch

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kunsch (2003, pp. 186-187).

No que se refere à comunicação dirigida escrita, a autora destaca que é preciso dedicar atenção à linguagem, sendo específica para cada público. A comunicação dirigida oral envolve técnicas adequadas: um discurso requer uma boa elaboração; as pessoas que atenderão telefonemas necessitam passar por treinamentos que indiquem as melhores formas de interação com os públicos. As reuniões informativas, se bem planejadas, tendem a dar resultados satisfatórios.

No âmbito da comunicação dirigida auxiliar, é crescente a sua penetração no cotidiano das organizações. Tal comunicação antigamente baseava-se nos veículos de comunicação audiovisual. Hoje se assenta nos meios digitais e telemáticos, propiciando uma comunicação virtual interativa.

Já a comunicação dirigida aproximativa tem como característica “a presença física e [...] o contato direto e pessoal dos públicos com a organização” e pode ser entendida como uma comunicação interativa presencial (KUNSCH, 2003, p. 189).

Neste sentido, os veículos de comunicação utilizados com mais frequência em fundos de pensão direcionados para participantes e assistidos, são: extrato dos saldos de conta, livreto, jornal interno, relatório gerencial, memorando interno, cartaz, mala direta, folheto, *banner*, intranet, portal, palestras, simulador, central de atendimento por telefone, reunião, vídeo, CD-ROM ou DVD, e quiosque de auto - atendimento, entre outros, e que podem ser assim classificados, conforme Figura 13.

COMUNICAÇÃO	VEÍCULOS
Comunicação escrita	-Extrato de saldos de contas -Livreto dos estatutos e regulamentos -Jornal interno -Relatório gerencial -Memorando interno -Cartaz -Mala direta -Folheto
Comunicação oral	-Palestra -Central de atendimento por telefone -Reunião -Quiosque de atendimento
Comunicação auxiliar	-Intranet -Simulador -Portal -Vídeo -CD-Rom ou DVD
Comunicação aproximativa	-Datas especiais -Posse da Diretoria -Aniversário da Fundação ou Patrocinadora

Figura 13 – Classificação dos veículos, de acordo com a nomenclatura

Fonte: Autor.

Cabe registrar que no período 1999-2005, muitos destes veículos, classificados de acordo com a nomenclatura, já foram utilizados na gestão da comunicação da FAPERS, conforme capítulo primeiro deste trabalho, que detalha ações desenvolvidas no projeto comunicação e hoje estão sendo apontados como subsídios ao planejamento da comunicação da Entidade.

4.3 COMUNICAÇÃO ÉTICA

Hoje, com o grau de incertezas do mercado profissional, as pessoas podem passar por várias empresas até o fim da carreira, levando a sua poupança de aposentadoria em previdência complementar para diferentes gestores ou deixando naquele capaz de oferecer mais segurança e confiabilidade.

A FAPERS dispõe de meios para promover a comunicação com esses participantes e demais públicos. A entidade está aparelhada com estrutura, controles internos e comissões que permitem às partes interagir entre si, demonstrando que o todo é mais do que a soma das partes que o constituem e que as partes contêm o todo.

O relacionamento dos fundos de pensão com seus públicos pode ser pensado além das ações operacionais de comunicação, tendo como base conceitos de governança corporativa, com o objetivo de agregar mais valor aos seus serviços e fortalecer a imagem de marca com reflexos positivos no sistema fechado da previdência complementar.

Cada vez mais são adotadas posturas de valorização dos públicos, não só através do aumento da qualidade de produtos e serviços, como também de respeito aos consumidores, através de práticas de governança corporativa, a saber: transparência, equidade, prestação de contas, obediência às leis e ética/responsabilidade social.

Na governança corporativa é destacado o uso de adequadas práticas de comunicação, seja na própria organização – participantes, empregados, acionistas, conselhos de administração e fiscal – seja junto a terceiros, fornecedores, governo e à sociedade de modo geral. Neste sentido, as organizações são administradas e as informações sobre a real situação da entidade são divulgadas, socializadas e compartilhadas com os acionistas e públicos em geral.

É fundamental que se adote uma forma ampliada de relacionamento com os públicos relevantes, pois o que precisa ser alcançado, além dos resultados operacionais, “são os resultados organizacionais, como imagem pública, qualidade, perenidade e respeito às questões sociais e ambientais,” segundo Pereira (2004, p. 53).

A ética na comunicação, portanto, diz respeito ao quadro de valores necessários à gestão e dispõe sobre as relações entre Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, participantes, assistidos, patrocinadora e os empregados do fundo de pensão. Estabelece padrão de relacionamentos éticos e comportamentos básicos que assegurem a boa convivência entre todos os que trabalham para o fundo de pensão, criando um ambiente adequado para que a instituição cumpra sua missão.

A ética empresarial está sendo o foco de várias organizações. Não só é importante ser uma instituição ética, como também demonstrar isso para a sociedade, com condutas éticas, comunicando e compartilhando seus valores entre os empregados, Conselhos, participantes, assistidos, dirigentes e demais públicos.

Cabe destacar que desde 2004 a FAPERS vem buscando uma conduta ética, compatível com a sua missão, sendo os seus valores bastante difundidos entre os seus participantes, assistidos, empregados, dirigentes e conselheiros. A própria missão já oferece parâmetros que podem medir esta conduta ética: “elaborar, conceder e administrar planos de previdência complementar, com segurança, dentro da política de recursos humanos da patrocinadora ASCAR, promovendo a qualidade de vida dos seus participantes e assistidos” (FAPERS, 2004, p. 3).

A FAPERS conseguiu consubstanciar esses valores em um documento, que é o Código de Ética da Fundação, aprovado pelo Conselho Deliberativo em 25 de agosto de 2004. Possui, também, uma Comissão de Ética há mais de dois anos, que é utilizada como mecanismo garantidor das ações voltadas aos interesses dos participantes.

A comunicação ética num fundo de pensão pode ser proposta a partir de uma analogia com o conceito de responsabilidade social, formulado por Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), com as seguintes dimensões articuladas entre si: legal, ética, econômica e filantrópica, conforme comparação apresentada na Figura 14.

RESPONSABILIDADE SOCIAL (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001)	COMUNICAÇÃO ÉTICA (ELY, 2008)
- Legal	- Legal (Legislação)
-Ética	- Ética (Valores)
-Econômica	- Comunicação (Diálogo, organização e públicos)
-Filantrópica	- Educação (Previdenciária e Qualidade de vida)

Figura 14 - Comparativo entre as dimensões da responsabilidade social e da comunicação ética

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos referenciais teóricos da pesquisa.

Na dimensão legal, a comunicação ética da Fundação precisa cumprir a legislação do país, especialmente, as normativas da SPC, como a Resolução nº.

informações que ficarão à disposição dos participantes e assistidos, mas não precisarão ser remetidas sem solicitação.

Na dimensão ética, cabe “seguir os padrões de conduta aceitável, da maneira definida pelos *stakeholders*,” segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p.68). Neste sentido, os autores estão em sintonia com Nash (2001). O autor destaca as escolhas sobre os assuntos, quanto à lei além do seu domínio, como os valores humanos, noções morais de honestidade, verdade, justiça, palavra e sobre a preeminência do interesse próprio. Os princípios éticos, nesta dimensão, passam a ser normas que levam a agir e a comunicar em função do valor do bem visado ou do objetivo que se dá sentido à vida humana.

As fundações, através da ABRAPP, estruturaram recentemente um sistema de ética para as entidades fechadas de previdência complementar, incentivando que todas adotassem Códigos de Ética, de Conduta (Apêndice A – Evolução da implantação do Código de Ética na FAPERS). Esta iniciativa visou à construção/consolidação de uma cultura ética na conduta dos seus dirigentes, conselheiros, gestores e demais profissionais, com vistas a alcançar a auto-regulação do sistema e proteção do seu patrimônio.

Um código de ética precisa apresentar a definição dos princípios que o fundamentam. Assim, o Código de Ética da FAPERS (FAPERS, 2004b) contempla, nos capítulos 5, 6 e 7, respectivamente, os seus princípios, regras gerais de conduta e vedações, com destaques ao processo de comunicação e relacionamentos com os seus públicos.

O Código de Ética da FAPERS pode ser considerado uma política de ética, em sintonia com Arruda, Whitaker e Ramos (2001), quando afirmam que o conteúdo do código é formado de um conjunto de políticas e práticas específicas, abrangendo os campos mais vulneráveis.

As fundações comprometidas com a ética reconhecem que têm obrigações no processo de comunicação ética, as quais vão além do que é exigido por lei e levam em conta as necessidades dos seus públicos.

A dimensão econômica, segundo os autores, contempla a responsabilidade da empresa com a sua sobrevivência e o seu crescimento no mercado, ou seja, maximizar para os *stakeholders* a riqueza e/ou valor. Esta dimensão relaciona-se ao objeto deste estudo, que é o processo de comunicação em fundos de pensão, passando a denominar-se de dimensão comunicação. A comunicação dirige-se a seus públicos e utiliza-se de veículos, considerando os respectivos públicos. A FAPERS, no que se refere à comunicação, conta com o comprometimento dos dirigentes, conselheiros e do quadro funcional. A criação e manutenção de uma imagem positiva, interna e externamente, é um grande desafio. O planejamento da comunicação pode também ser estabelecido a partir de uma política de ética e de governança corporativa. É fundamental considerar a dimensão comunicação como uma questão estratégica da Entidade.

É preciso, ainda identificar, no âmbito da Fundação, as reais necessidades de comunicação junto aos participantes, assistidos e demais públicos, e dessa forma, estabelecer um planejamento da comunicação.

Acredita-se que a incorporação dos conceitos de governança corporativa nos fundos de pensão aumenta a transparência e evidencia que a comunicação precisa fazer parte das estratégias institucionais. A dimensão comunicação tem um papel importante na construção de uma cultura previdenciária no ambiente FAPERS e na Sociedade.

A dimensão filantrópica na ótica da responsabilidade social, segundo os autores, refere-se às ações sociais e ambientais que vão além das atividades de negócios. De acordo com Pimentel (ABRAPP, 2006), os dirigentes precisam agir no sentido de divulgar conceitos e princípios, comunicarem objetivos e realizações, para que a

sociedade perceba o papel dos fundos de pensão no desenvolvimento econômico e social do país. Entretanto, Barros (ABRAPP, 2006, p. 4) afirmou que “substitutos das antigas praças públicas, hoje, os meios de comunicação de massa é que dizem o que é ou não relevante para a sociedade”. Não se trata, portanto, de meramente divulgar as informações através de relatório anual ou à disposição dos participantes e assistidos.

A comunicação ética passa por um planejamento da comunicação bem estruturado e transparente, visando à educação previdenciária dos participantes e assistidos para uma cultura de previdência complementar, de valorização do planejamento financeiro, da qualidade de vida e da preparação para a aposentadoria.

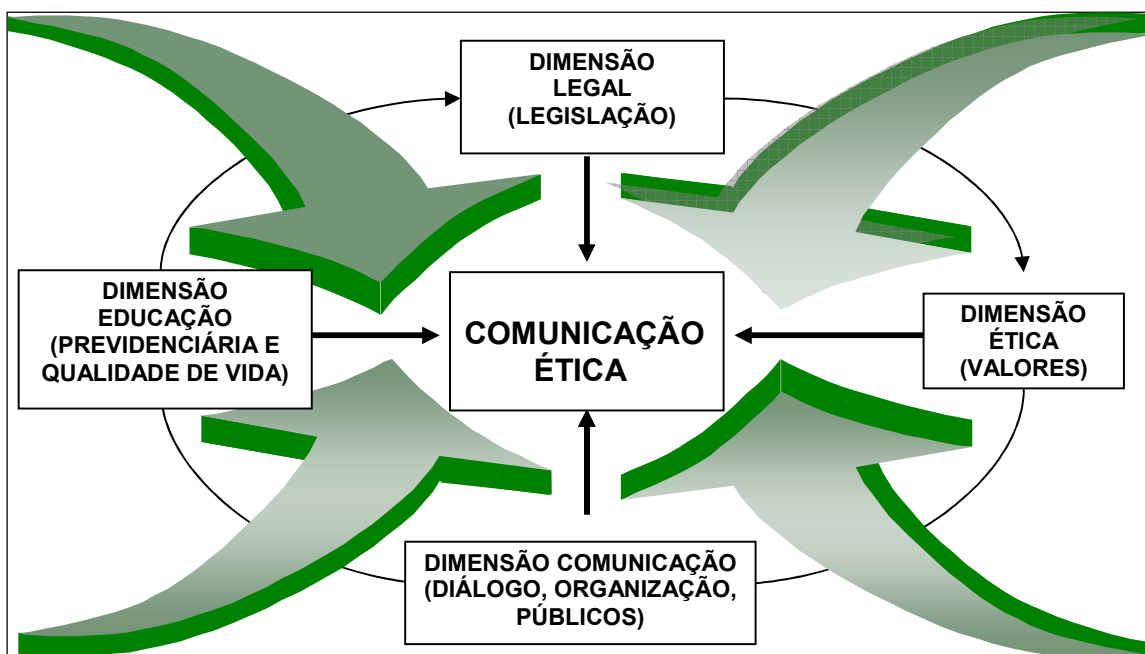


Figura 15 – Dimensões da Comunicação Ética

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001).

O participante, em geral, precisa ser mais bem informado para a tomada de decisões sobre contribuições, aplicações, regime tributário, entre outras, que geram impacto direto sobre a aposentadoria futura, especialmente, no que se refere à educação financeira e ao planejamento tributário dos participantes.

A comunicação ética, portanto, é fruto da articulação e interação das quatro dimensões (Figura 15): a dimensão legal, que é a base e se completa com a dimensão ética, a dimensão comunicação e a dimensão educação.

No próximo capítulo, são abordados a trajetória metodológica da pesquisa, bem como apresentados/discutidos os resultados e as considerações finais do estudo.

Capítulo 5

POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NA FAPERS

5 POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NA FAPERS

Este capítulo apresenta uma nova dimensão do estudo. Trata-se do processamento dos resultados da pesquisa, incluindo o levantamento e a análise dos dados obtidos através do roteiro de entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B), com os públicos selecionados para a amostra do universo abrangido. Foi desenvolvida dentro da orientação qualitativa que, conforme Bauer e Gaskell (2002, p.68), possibilita “explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

Com apoio no referencial teórico acerca dos conceitos relativos ao presente estudo, e amparado no Paradigma da Complexidade, o levantamento de campo e sua respectiva análise se apresentam como uma etapa relevante do trabalho.

Para o processo descritivo, explicativo, interpretativo e compreensivo, à luz do referido paradigma, a perspectiva de utilização dos princípios são guias para pensar e analisar a complexidade da comunicação organizacional na FAPERS. Inicialmente, é apresentada a trajetória metodológica, com a indicação dos procedimentos adotados na realização da pesquisa.

Pensar sobre a comunicação ética na FAPERS, por meio dos princípios da complexidade de Morin, é pensar a comunicação de forma contextualizada, aberta e dialógica.

5.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

A pesquisa de campo ocorreu com a realização de entrevistas semi-abertas³⁷, nos meses de julho e agosto de 2007, em articulação com a Superintendência da Entidade. As questões abertas formuladas com base no roteiro, obtiveram as respostas, na forma de manifestações dos sujeitos respondentes, e foram interpretadas à luz do Paradigma da Complexidade. Foram igualmente, propostas questões com múltiplas alternativas, que receberam o tratamento de tabulação dos dados, formando figuras, examinadas e analisadas a partir da proposta deste trabalho. Optou-se por essa estrutura de entrevista pela crença de assegurar melhor consistência nas interpretações realizadas, considerando que permitiram análises quantitativas e qualitativas.

A elaboração do roteiro para entrevistas semi-abertas, com base nos referenciais teóricos do estudo, contém 11 questões que formaram um só bloco, abordando:

- a) organização/setor, e a relação existente entre comunicação, previdência complementar e ética; valores e código de ética;
- b) comunicação, e a relação entre comunicação e ética, comunicação e gestão da comunicação ética;
- c) ética, e a relação entre ética e comunicação; e ética na FAPERS.

O roteiro da pesquisa foi validado por professores, especializados em pesquisa científica, das áreas de comunicação social e de administração de empresas.

Os públicos que foram pesquisados, com os quais a FAPERS relaciona-se com maior frequência e integram sua governança corporativa (Figura 16), referem-se aos (4) empregados, (10) Patrocinadora, (13) Conselho Deliberativo, (6) Comissão de Ética,

³⁷ O roteiro de entrevistas semi-estruturado foi utilizado com os representantes dos públicos, nas entrevistas face a face, sendo que os representantes regionais preencheram o instrumento na forma de questionário.

(9) Consultorias Especializadas, (2) Diretoria Executiva, ex-Diretoria (1 e 5), Representantes Regionais (8 e 11), ASAE/Associação dos Empregados³⁸ (7):

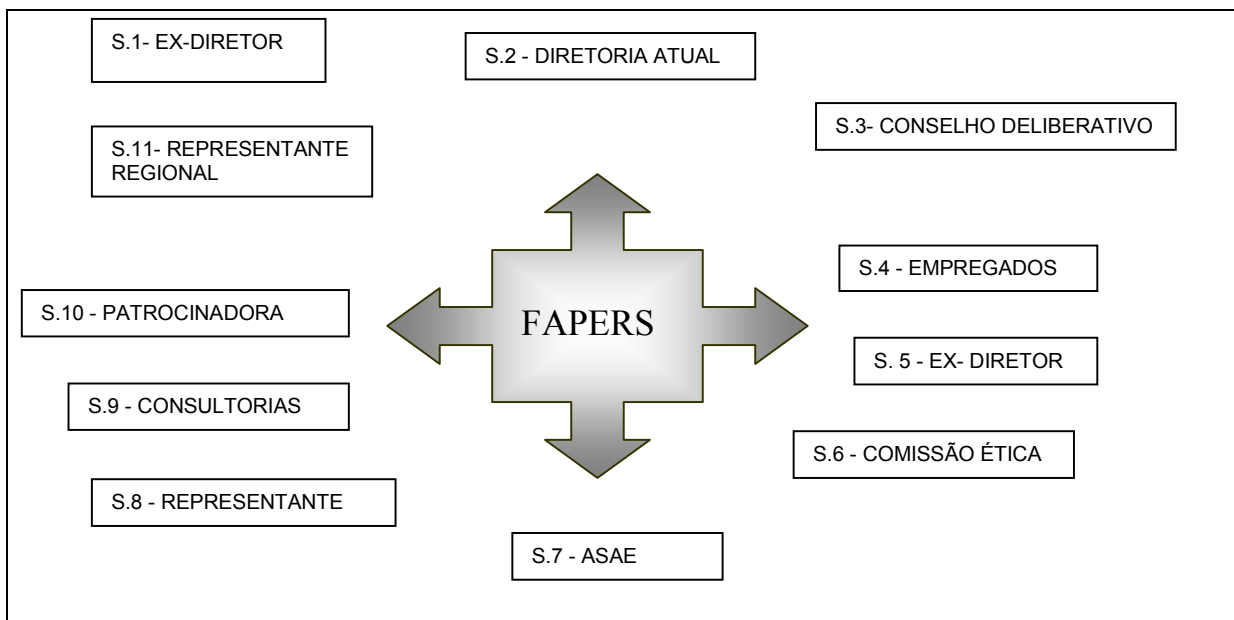


Figura 16 – Públicos sujeitos integrantes da Governança Corporativa da FAPERS
Fonte: Autor.

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar a compreensão do processo de comunicação e da ética na FAPERS, através da percepção de representantes dos públicos que integram a governança corporativa e se relacionam com a Fundação. Robbins (1999, p. 62) define percepção como “um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente”. A percepção está condicionada às características de quem percebe e não corresponde necessariamente à realidade em si, mas à visão de cada um. Procurou-se auscultar os representantes dos públicos da FAPERS sobre os diversos aspectos relacionados à organização/setor, à comunicação e à ética que podem auxiliar a Fundação a direcionar seus esforços e realinhar as ações no campo do planejamento de sua comunicação.

³⁸ Não foram contemplados os participantes e os assistidos em função de a proposta de comunicação ética dirigir-se para estes públicos da Fundação, a partir da visão dos seus gestores.

As entrevistas foram agendadas com esses representantes, através de contatos telefônicos, com explicação sobre a natureza e objetivos das entrevistas. Desta forma, participaram efetivamente da pesquisa/entrevista 11 pessoas. Pode-se afirmar que todos os convidados foram entrevistados, sendo que os representantes regionais, do interior do Estado, preencheram o questionário e o encaminharam por *e-mail*. Acredita-se que a percepção dos respondentes desses públicos relevantes poderá contribuir com a consolidação da comunicação ética para os participantes e assistidos da Fundação. A tabulação, na íntegra, encontra-se no Apêndice C.

Para a tabulação dos dados foi adotado o procedimento de transcrição das gravações, bem como das 11 questões do roteiro respondido em entrevista/questionário, a partir das unidades de depoimentos e das unidades das categorias. Procurou-se a interlocução com os teóricos e com os sujeitos da pesquisa. Procedeu-se, também, a elaboração de figuras correspondentes. Nas questões a serem assinaladas, como aquelas que mais se aplicam, o procedimento adotado pelo autor, na tabulação, foi somar o total da frequência e dividi-lo pelo número de elementos considerados e usar os dados destacados acima da média.

A pesquisa foi muito bem recebida pelos sujeitos respondentes. Pelas declarações dos sujeitos participantes da pesquisa, o tema despertou e/ou traduziu o interesse da maioria dos pesquisados, mesmo que alguns não tenham respondido todas as questões pelo desconhecimento dos temas.

É fundamental registrar que, para efeito da pesquisa realizada, os públicos da FAPERS, mapeados de acordo com a nomenclatura proposta por França (2004), foram identificados como públicos relevantes.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Os sujeitos selecionados para participar da pesquisa, como já foi destacado, são os representantes dos diversos públicos gestores e ex-gestores da FAPERS. As

informações obtidas a partir do roteiro de entrevistas semi-estruturadas e questionários por *e-mail*, do referencial teórico e da pesquisa documental foram analisadas em conjunto. As declarações feitas pelos sujeitos participantes da pesquisa são acompanhadas do número correspondente a sua codificação, que consta na Figura 16, precedido da palavra Sujeito. Por exemplo: Sujeito 1, (S1), Sujeito 2, (S2), Sujeito 3, (S3), Sujeito 4 (S4) até Sujeito 11 (S11). Quando necessário, foram reproduzidas as falas textuais dos respondentes da questão aberta do roteiro utilizado na pesquisa qualitativa. As análises de questões que foram abordadas nas entrevistas e os seus respectivos olhares contribuíram para melhor compreensão dos temas tratados e consecução dos objetivos do estudo.

Este item apresenta os resultados da pesquisa, considerando a comunicação ética, na FAPERS, contextualizada na previdência privada complementar e sua relação com a comunicação organizacional e com a ética. Para o desenvolvimento desta proposta foram apresentadas as seguintes dimensões: dimensão legal (legislação), dimensão ética (valores), dimensão comunicação (veículos e públicos) e a dimensão educação (financeira/previdenciária).

Parte-se da compreensão de que a FAPERS é um sistema organizado no âmbito do sistema ABRAPP, agindo e interagindo com o todo. Para o desenvolvimento do estudo de caso apresentou-se um referencial teórico, associado aos temas das organizações, valores na cultura organizacional, comunicação organizacional, ética geral, ética empresarial, e governança corporativa. Considerando a trajetória metodológica formulada, admite-se a possibilidade de construção de uma proposta de comunicação ética na FAPERS, fundamentada no Paradigma da Complexidade.

Optou-se por apresentar os resultados do levantamento em forma de figuras, com o intuito de facilitar a leitura e análise das respostas dos sujeitos respondentes, e possibilitando assim melhor compreensão sobre o processo de comunicação na FAPERS. As informações iniciais referem-se à Previdência Complementar Brasileira, relacionada à comunicação e à ética.

5.2.1 Relação entre Comunicação, Previdência Complementar e Ética

Questionados sobre a relação entre comunicação, previdência complementar e ética, e com a opção de ser assinalada mais de uma alternativa, as manifestações dos sujeitos encontram-se na Figura 17:

RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE COMUNICAÇÃO, PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E ÉTICA (Questão 2)	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
A ética deve estar acima da comunicação e da previdência complementar	6
Devem ser complementares	5
Não há relação entre comunicação, previdência e ética	1
Às vezes, a comunicação e a previdência devem ficar acima da ética	0
A comunicação e a previdência devem ficar acima da ética	0
Ao aplicar a lei, dispensa-se a preocupação com a ética, pois a lei já disciplina o que pode e o que não deve ser feito.	0

Figura 17 – Relação existente entre Comunicação, Previdência Complementar e Ética

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Da Figura 17 observa-se que seis sujeitos entendem que a ética deve estar acima da comunicação e da previdência complementar; cinco sujeitos acreditam que a comunicação, a previdência complementar e a ética devem ser complementares; e apenas um sujeito tem opinião diferente e opta pela assertiva de que não há relação entre comunicação, previdência e ética.

Pode-se concluir que a maioria dos entrevistados concorda que a comunicação, previdência complementar e ética necessitam ter uma relação estreita, ou que a ética deve estar acima da comunicação e da previdência complementar.

No que se refere à relação entre previdência complementar e a ética, dos 11 sujeitos que foram questionados sobre o tema, 10 responderam que “não se pode imaginar a existência de boas técnicas, exitosas, sem ética”. Apenas um sujeito respondeu que “a confiança e a segurança da previdência dependem da aplicação de

boas técnicas atuariais, contábeis, de investimentos e administrativas e não de ética”. A maioria acredita, portanto, na relação entre previdência complementar e a ética.

Quando se indaga se há relação entre comunicação e ética, dos 11 sujeitos respondentes, também 10 responderam que sim e apenas um que não há relação.

O representante da Patrocinadora (Sujeito 10) assinala que “a comunicação deve observar os princípios éticos para não induzir as pessoas a entendimentos distorcidos que lhes possam causar prejuízos ou inconformidades futuras, especialmente, em se tratando de previdência complementar”.

Três sujeitos entrevistados manifestaram que “a comunicação é compartilhar idéias e conhecimentos, que é um direito de todos” (representante do Conselho - Sujeito 3). O ex-Diretor (Sujeito 1) acredita que a “comunicação deve refletir com clareza a realidade e não deve ter o caráter de propaganda enganosa”. O representante das Consultorias afirma “que a comunicação deve respeitar os conceitos éticos, e repassar, de forma honesta, todas as informações aos participantes e à Patrocinadora” (Sujeito 9).

O Sujeito 8 e o Sujeito 5 destacam que há relação entre comunicação e ética. O Sujeito 8, que é representante Regional, destaca, afirmando “sim, toda a comunicação deveria envolver ética”. Por sua vez, o Sujeito 5, ex-Diretor, justifica com a seguinte declaração:

a comunicação e a ética precisam andar juntas. A comunicação está sempre influenciando e transformando o ambiente, as pessoas. O comunicador, seja ele jornalista ou não, precisa estar ciente disso e procurar não levar para a mídia meias verdades ou inverdades, primar pela integridade da matéria, ter palavra para que o

Quando se refere ao tema ética na comunicação da FAPERS, obteve-se as seguintes respostas: sete sujeitos assinalaram a opção de que “não deve ser a única questão a definir uma comunicação, mas é a mais essencial”; cinco sujeitos assinalaram que “necessita ser melhor discutido na entidade, com o público beneficiário, para um melhor entendimento e conhecimento”. Este assunto despertou o interesse de todos os entrevistados, que manifestaram e abordaram a importância de inserir o tema na pauta da Fundação.

Os estudos de Arruda, Whitaker e Ramos (2001) apresentam um esquema que explica a existência de três modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das organizações. A Figura 18 apresenta esses modos de abordagem da ética, que permitem compreender a importância da sua discussão e atuação, mediante fases como: pensar sobre ética, que se refere à parte teórica; falar sobre ética, que se reporta à parte semântica (significado das palavras); e atuar eticamente, envolvendo a parte prática. Apesar de ser um esquema bastante simples, se comparado à complexidade do comportamento humano, acredita-se que ele oferece uma visão didática do tema e se aplica ao setor da previdência privada complementar fechada, onde se realiza este estudo de caso.

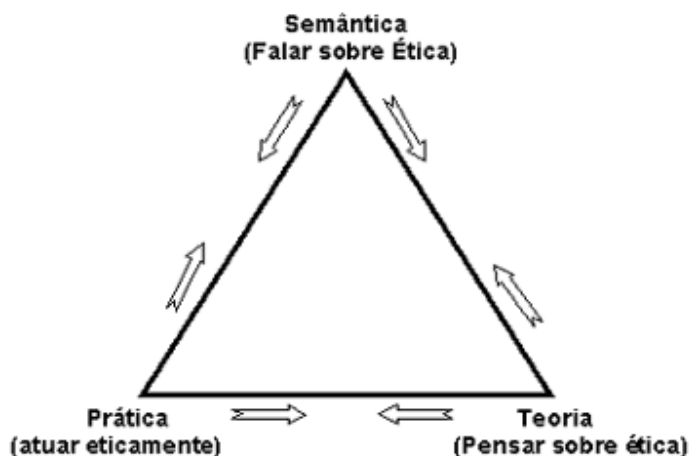


Figura 18 – Os modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das empresas

Fonte: Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 55).

A figura 18, portanto, sintetiza uma forma de tratar a ética nas organizações e se aplica na comunicação organizacional, para facilitar os estudos acadêmicos e empresariais pertinentes ao desenvolvimento da ética.

Sendo a comunicação ética o compromisso que a Fundação assume junto aos seus públicos relevantes, no sentido de se comunicar de forma transparente e verdadeira, com base nos valores éticos, há quatro tipos de dimensões, as quais resultam em condutas específicas para o Setor de Previdência Complementar, que são: a dimensão legal, a dimensão ética, a dimensão comunicação e a dimensão educação.

Na seqüência, são apresentados os resultados da pesquisa dentro das mencionadas dimensões do objeto de estudo, as quais são articuladas entre si.

5.2.2 Dimensão legal

A primeira dimensão fundamental para a comunicação ética é a legal, conforme proposta deste estudo (Figura 15). Esta dimensão consiste em “cumprir todas as leis e

regulamentos do Governo” (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p. 68). Refere-se, assim, ao que a sociedade acredita como certo ou errado, expressos em leis, decretos, resoluções, instrução normativa para o Setor de Previdência Complementar, bem como regulamentos e leis municipais, estaduais e federais que o governo cria para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável, os quais regulam a conduta das organizações. A dimensão legal contempla o enquadramento da conduta da empresa em regras formais estabelecidas.

Neste item são tratadas, a partir das percepções dos respondentes da pesquisa, as falas textuais sobre o cumprimento da legislação, e que correspondem, respectivamente, à questão 1, letras “d” e “e” do roteiro de entrevistas.

Perguntados se a ética complementa a lei, ou é mais rigorosa que a mesma, os entrevistados responderam o que segue na Figura 19. Os aspectos que surgem a partir das falas textuais dos respondentes estão relacionados à ética, à lei, e direitos.

ASPECTOS	FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ³⁹
ÉTICA E A LEI	<p>-A ética compõe-se de um conjunto de princípios que uma pessoa ou um grupo se auto impõe, não prevista em lei. Logo é mais rigorosa que a lei.</p> <p>-É mais rigorosa que a lei.</p> <p>-Entendo que ela complementa a lei.</p> <p>-A ética deveria ser mais rigorosa que a lei, sendo um dos princípios que devem ser respeitados na elaboração das mesmas.</p> <p>-A ética é um dever moral que está acima da lei, quando não se cumpre a ética, deve existir a lei para fazê-la e respeitá-la.</p> <p>-A ética ao meu entender é mais importante que as leis. Precisamos ter ética para cumprir a lei.</p> <p>-A ética é uma postura mais rigorosa que a própria lei e regulamentos, transcendendo aos mesmos.</p>	<p>S1</p> <p>S2</p> <p>S3</p> <p>S9</p> <p>S6</p> <p>S7</p> <p>S10</p>
LEIS E DIREITOS	<p>-Basta cumprir a lei, para que haja respeito a todos os direitos previstos em lei. Mas a lei se sujeita as interpretações e estas devem ser justas e neste sentido a ética complementa a lei.</p> <p>-Não.</p> <p>-Não. A lei pode estar sendo cumprida perfeitamente, mas na forma de seu cumprimento estar agredindo, desrespeitando o outro, esquecendo os princípios da igualdade, da transparência, clareza e outros. Por isso, uma complementa a outra.</p> <p>-No contexto das leis de um fundo de pensão, o cumprimento da lei representa igualdade de direitos para os participantes.</p> <p>-Não, pois nem sempre a fria interpretação da lei garante o respeito a todos os direitos.</p> <p>-Basta estar dentro da ética para que se cumpra a lei e os direitos de outros.</p> <p>-O cumprimento dos dispositivos legais é obrigação de cidadania, porém nem todos os dispositivos legais expressos alcançam a todos os direitos do cidadão.</p>	<p>S1</p> <p>S2</p> <p>S5</p> <p>S8</p> <p>S9</p> <p>S6</p> <p>S10</p>

Figura 19 – A Ética, a Lei e os Direitos

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Dentre as questões de ética e lei, se a ética complementa a lei ou é mais rigorosa que a lei, cabe destacar a manifestação do representante das consultorias (Sujeito 9): “A ética deveria ser mais rigorosa que a lei, sendo um dos princípios que devem ser respeitados na elaboração das mesmas”. E em relação às leis e direitos, se basta cumprir a lei para que haja respeito a todos os direitos, observam-se estas

³⁹ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16.

manifestações: “[...] Mas, a lei se sujeita às interpretações e estas devem ser justas e, neste sentido, a ética complementa a lei”, afirma o ex-Diretor (Sujeito 1). “No contexto das leis de um fundo de pensão, o cumprimento da lei representa igualdade de direitos para os participantes”, afirma o representante regional (Sujeito 8).

A partir do comentário anterior, observa-se a relevância da ética na relação com as leis, sendo que precisa ser observada na sua elaboração, pois a ética complementa a lei. Se for legal, é ético, é um slogan, freqüentemente ouvido. Mas, condutas que são adequadas do ponto de vista legal podem ser altamente problemáticas do ponto de vista ético.

No exame das quatro dimensões propostas deste estudo⁴⁰, a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades de uma entidade de previdência complementar e da comunicação ética.

Segundo os autores Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 69), “a dimensão legal implica cumprir as leis e regulamentos promulgados ou baixados pelo governo para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável, codificação pela sociedade do que é certo e errado”.

Um Código de Ética não é lei, não tem força jurídica de lei. Mas pode ter força simbólica equivalente. Embora um Código de Ética possa prever penalidades para os descumprimentos de seus dispositivos, estas sanções dependerão sempre da existência de uma legislação juridicamente superior, que o ampara. O primeiro nível de jurisprudência, para o caso da FAPERS, é a própria empresa instituidora em seus Estatutos, com funções de controle legal e ético. Em nível jurídico superior estão as Leis e a Constituição do país.

Por meio das leis, a sociedade força uma conduta aceitável. O passo seguinte é a responsabilidade ética. Neste nível, as empresas decidem o que consideram ser

⁴⁰ Dimensão Legal, Dimensão Ética, Dimensão Comunicação e Dimensão Educação.

certo, justo e equitativo, além das especificações estritamente legais exigidas pela sociedade.

O primeiro compromisso ético da FAPERS é com o cumprimento da lei. Não simplesmente para evitar a imposição de alguma sanção disciplinar da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), mas como um dever cívico. A cidadania não se compõe apenas por um conjunto de direitos, mas também por uma série de deveres, dentre eles, o de seguir as determinações legais e de pagar os tributos. É a chamada ética da legalidade. Assim, a ética empresarial não se esgota na obediência às leis, atuando, inclusive, em algumas de suas brechas. Por exemplo, a responsabilidade social não é lei, mas é uma das ações traçadas a partir da ética empresarial.

Agir de forma pró-ativa em favor dos interesses dos fundos de pensão, ser honesto, respeitar os participantes e assistidos, ser cumpridor das leis e saber valorizar os sujeitos são palavras de ordem nos códigos de ética das organizações do setor de previdência complementar. Quanto a ser e manter-se ético diante das circunstâncias, vai depender de cada sujeito, de cada dirigente, de cada fundo de pensão como organização.

A dimensão legal resgata também a boa governança corporativa, que assegura obediência às leis do país. A conformidade legal e ética, ou seja, a governança corporativa não é simplesmente um assunto de boas intenções. A governança corporativa garante que a dinâmica de grupo, a arquitetura de informações e o foco em questões substantivas das entidades de previdência complementar obedeçam às leis e aos regulamentos organizacionais.

5.2.3 Dimensão ética

A segunda dimensão fundamental para a correta e adequada comunicação é a ética (Figura 15). A dimensão ética consiste em “seguir padrões de conduta aceitável, da maneira definida pelos *stakeholders*” (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p.

68). Refere-se, ainda, “a comportamentos e atividades esperados ou proibidos no que interessa ao pessoal da empresa, à comunidade e à sociedade, mesmo que não codificados em lei” (ibidem, p. 78). Inclui padrões, normas ou expectativas que refletem as preocupações de todos os públicos envolvidos com a Fundação, tais como empregados, participantes, assistidos, fornecedores, Patrocinadora e a comunidade no que diz respeito à proteção e ao cumprimento dos seus direitos por parte da Entidade.

Neste item são tratadas, a partir das percepções dos entrevistados da pesquisa, as falas textuais sobre ética, os valores e o momento em que a ética pode ser levada em consideração na FAPERS. e que correspondem, respectivamente, às questões 1, letras a, b, c, 3, 7, 8 do roteiro de entrevistas:

a) a ética: para a questão “o que você entende por ética?”, surgiram alguns entendimentos de ética formulados pelos sujeitos como também ao longo de outras questões apresentadas na pesquisa. Estes são citados, a seguir, contendo os aspectos que surgiram a partir das falas textuais dos respondentes e o número do sujeito. Os aspectos destacados estão relacionados às concepções de ética, aos valores, às normas e regras (Figura 20).

ASPECTOS	FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁴¹
CONCEPÇÕES DE ÉTICA	-É algo que norteia a conduta dos seres humanos. -Agir com correção. Seguir os ditames da consciência.	S2 S4
	-Ética é a forma que a pessoa vive bem com seus semelhantes. É na convivência, na vida social, no emprego, na comunidade, que a pessoa se descobre e se realiza, enquanto um ser ético.	S5
VALORES	-Respeito aos valores de ordem moral, que norteiam os princípios de convivência na sociedade.	S3
	-Abrange os valores morais na sua essência, que determinam os comportamentos e atitudes entre as pessoas e consigo mesmo.	S8
	-A ética é a postura e a prática de atos e ações, pelo indivíduo, que não apenas se submetem às normas legais e regulamentares, mas que principalmente, espelham a honestidade, a justiça e o respeito aos semelhantes na efetiva prática desses atos e ações.	S10
NORMAS E REGRAS	-Ética é a virtude pela qual uma pessoa obedece às leis, às normas, aos regulamentos e renuncia às práticas prejudiciais a terceiros e aos ditames de sua consciência, pelo único motivo de considerar certo tal procedimento, mesmo que para isto não receba recompensa e mesmo que não corra nenhum tipo de risco de censura ou de prejuízo por desobedecer a essas leis, normas, regulamentos ou práticas.	S1
	-Ética é respeitar os regramentos existentes, sendo honesto e leal com aqueles que nos relacionamos.	S9
	-É um conjunto de normas direcionadas para a formação de caráter, digno para atuar, tanto no aspecto social como profissional.	S11
	-Respeitar o comportamento moral dos homens em sociedade. São as normas e regras que orientam as condutas das pessoas.	S7

Figura 20 - Conceitos de Ética formulados pelos entrevistados

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

As manifestações dos sujeitos respondentes, no que concerne às concepções de ética (Figura 20), aproximam-se ao que Morin (2005, p. 36) assinala que a ética é, para os indivíduos, autônomos e responsáveis, “a expressão do imperativo da religação. Vale repetir que todo ato ético, é, na realidade, um ato de religação com o outro, com os seus, com a comunidade, com a humanidade e, em última instância, inserção na religação cósmica”. Na pesquisa, o Sujeito 5 declara que a “ética é a forma

⁴¹ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16.

que a pessoa vive bem com os seus semelhantes. É na convivência, na vida social, no emprego, na comunidade, que a pessoa se descobre e se realiza enquanto ser ético”. Levando em conta o caráter social da ética, pode-se dizer com Vasquez (1998, p. 21) que “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”.

Quanto mais estamos mergulhados e dispersos no mundo, mais se necessita de religação com os outros seres humanos. Morin (2005b, p. 36) complementa que “devemos reconhecer a necessidade vital, social e ética de amizade, de afeição e de amor pelos seres humanos”. O autor afirma que a “solidariedade, a amizade e o amor são o cimento vital da complexidade” (ibidem, p. 36).

Como embasamento e inspiração para sua obra, em seu livro Método 6, Ética, Morin (2005), busca encontrar as suas fontes na vida, na sociedade e no indivíduo, dado que o humano é, ao mesmo tempo, indivíduo, sociedade e espécie. Aborda aqui os problemas permanentes da ética cada vez mais agravados pelas relações entre ética e política, ciência e ética e faz uma aposta na compreensão de uma ética complexa. Cumprir o dever nem sempre é simples ou evidente, mas incerto e aleatório, por isso a ética é complexa.

A palavra ética, conforme foi abordado anteriormente, vem do *grego ethos*, que significa caráter. Portanto, ética não é apenas obediência a regras, mas diz respeito, de acordo com Caravantes, Panno, e Kloeckner (2005) ao caráter pessoal do dirigente e por extensão, de seu fundo de pensão, à sua reputação e bom nome e, mais importante de tudo, ao conceito que formula sobre de si mesmo. Drucker resume o significado da ética nos negócios como “poder olhar-se no espelho de manhã”, citado por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 337).

Outro aspecto apontado pelos respondentes sobre a Ética, diz respeito aos valores. Afirma o representante do Conselho Deliberativo (S3): “respeito aos valores de ordem moral que norteiam os princípios de convivência na sociedade”. De acordo com o representante regional (S8): “abrange os valores que determinam os comportamentos e

atitudes entre as pessoas e consigo mesmo”. E o representante da Patrocinadora (S10) salienta que “a ética é a postura e a prática de atos e ações pelo indivíduo que não apenas se submetem às normas legais e regulamentares, mas espelham a honestidade, a justiça e o respeito aos semelhantes”. Os sujeitos 1, 7, 9 e 11, ao responderem a mesma questão sobre ética, destacam a obediência às normas e regras, dentro de uma orientação dos deveres profissionais.

Ao serem questionados sobre o que pensam da ética no fundo de pensão, os sujeitos manifestaram-se (Figura 21), de forma específica, aplicada à realidade da organização que trata da previdência complementar fechada:

ASPECTO	FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁴²
FUNDOS DE PENSÃO	-É respeitar os compromissos assumidos junto aos participantes, colocando de forma verdadeira as situações positivas e negativas de gestão dos planos.	S9
	-Quando se trata de criar a expectativa numa pessoa de que, se contribuir para um fundo durante a vida laborativa, ela e sua família estarão segura no infortúnio ou na velhice, a ética é fundamental para realizar esse compromisso.	S1
	-É essencial. Do agir com ética na administração depende a sobrevivência de um fundo de pensão.	S4
	-Os fundos de pensão têm muita responsabilidade com seus participantes e com toda a sociedade brasileira, porque geram e administram um volume muito grande de recursos financeiros. Deles depende a segurança dos participantes. Por isso, precisam ser administrados dentro da ética.	S5
	-Importante para evitarem condicionantes e garantir a credibilidade dos fundos de pensão.	S8
	-Deve estar presente em todos os procedimentos que envolve os fundos de pensão.	S11
	-A ética em relação aos fundos de pensão significa a clareza para os seus participantes, das condições de participação e benefícios conseqüentes, vale dizer, o efetivo retorno do que foi oferecido ao participante para seu ingresso (honestidade, justiça e respeito).	S10

Figura 21 – Ética nos fundos de pensão

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

⁴² Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16.

Ao serem questionados os sujeitos sobre o que pensam sobre ética no fundo de pensão, o representante dos empregados (Sujeito 4) destaca que “agir com ética na administração depende a sobrevivência de um fundo de pensão”. A orientação da ABRAPP é no sentido de que o sistema de previdência complementar se diferenciará no mercado ainda mais por se pautar por princípios éticos, técnicos e de gestão de recursos e no pagamento dos benefícios de seus participantes.

Com o intuito de constatar o que mais representa ética para os entrevistados, foi formulada a seguinte questão: enumere, em ordem de importância (1, 2, 3), três palavras que representam a ética para você, de um conjunto de 12 palavras relacionadas. O resultado evidenciou que a palavra mais representativa da ética é **honestidade** (grifo nosso); em segundo lugar vem **responsabilidade** (grifo nosso) e em terceiro, **respeito** (grifo nosso). A conclusão é que honestidade é o ponto principal da ética para estes públicos relevantes da Fundação. A honestidade faz parte da ética, pois ser honesto é agir com probidade, com honra, é tomar para si apenas aquilo que é seu de direito. Requer, ainda, veracidade, sinceridade e franqueza. Acredita-se, portanto, que a ética é a reflexão das relações pessoais, calcadas nos valores da honestidade, da responsabilidade e do respeito, para o correto agir humano.

A concepção de ética é bastante discutida pelos autores, que concordam que é uma reflexão humana. Nas palavras de Chauí (1998, p.336): “são juízos que enunciam obrigações e avaliam intenções e ações, segundo o critério do correto e do incorreto”. Conceito semelhante é encontrado em Valls (1996, p. 10), quando afirma que “a ética é entendida como estudo ou reflexão científica ou filosófica e eventualmente teológica sobre os costumes ou sobre as ações humanas”, sendo a ética como a própria vida, quando conforme aos costumes considerados corretos.

A palavra ética tem ligação forte com o termo moral, apesar de ser relativamente mais abrangente. De qualquer forma, tanto a ética como a moral tratam de um princípio universal, a preponderância do geral sobre o individual, o comunitário sobre o particular, na medida em que ditam as regras de conduta de uma comunidade. É

justamente no convívio com o outro que surgem as questões morais: como devo agir? O que devo fazer em determinada situação?

Segundo Cortina e Martinez (2001, p. 9), “a ética é um tipo de saber normativo, isto é, um saber que pretende orientar as ações dos seres humanos”. E ao se referir à moral, afirma que também “é um saber que oferece orientações para a ação, mas enquanto ela propõe ações concretas em casos concretos”. E para os autores, a ética como filosofia moral

remonta à reflexão sobre as diferentes morais e as diferentes maneiras de justificar racionalmente a vida moral, de modo que sua maneira de orientar a ação é indireta: no máximo, pode indicar qual concepção moral é mais razoável para que, a partir dela, possamos orientar nossos comportamentos (ibidem, p.9).

No cotidiano das pessoas, constantemente, encontram-se situações que colocam problemas morais e éticos. São problemas práticos e concretos da vida em sociedade, ou seja, problemas que dizem respeito às decisões e comportamentos, que exigem uma avaliação, um juízo de valor entre o que é considerado bom ou mau, justo ou injusto, certo ou errado pela moral vigente. Na visão de Lobos (2003), um problema ético envolve ser ético ou não, ao contrário das questões morais moralmente acitiv

ms2

Os administradores conversam sob

nem as normas vigentes assegurar-lhe-ão com absoluta tranqüilidade o que fazer⁴⁴ (NASH, 2001).

Ética e moral, racionalizações e dilemas éticos constituem, pois, conceitos fundamentais em relação a qualquer atividade do ser humano e também para a comunicação organizacional e em especial, nas entidades de previdência privada complementar fechada;

b) os valores: na entrevista questionou-se sobre que valores orientam a comunicação da FAPERS com seus públicos. Nesta indagação, poderia ser assinalada mais de uma alternativa, colocando em ordem de prioridade. Das respostas foram extraídos os destaques assinalados acima da média, isto é, os valores que orientam a comunicação na FAPERS, com o respectivo número de vezes que foi referido na pesquisa, representado na Figura 22.

VALORES (Questão 7)	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
Responsabilidade	10
Honestidade	9
Justiça	9
Transparência	8
Obediência às leis	8
Segurança	8
Competência	8
Clareza	8
Legalidade	8
Respeito	7
Integridade	6
Verdade	6
Cuidado com os outros	6
Prestação de contas	6
Cooperação	6

Figura 22 - Valores que orientam a comunicação na FAPERS
Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

⁴⁴ São exemplos de dilemas: aplico ou não um teste aleatório de uso de drogas no local de trabalho? Proíbo ou não fumantes de fumar em vôos aéreos ou nos recintos da empresa? Etc.

A palavra ética tem uma forte conexão com a idéia de valores. Nesta Figura 22, a responsabilidade é o valor mais apontado, é o ponto principal da ética que orienta a comunicação na FAPERS. De fato, a responsabilidade é um elemento da ética, e ser responsável é responder pelos seus atos. Ética é, sobretudo, assumir seus compromissos, é cumprir o prometido, é responder pelos atos ligados à conduta. Ao alinhar a comunicação na FAPERS aos valores éticos, utiliza-se a palavra responsabilidade como também honestidade e justiça, como balizadores em todos os níveis da organização, fazendo com que seja compartilhada e utilizada para o bem de todos que se relacionam com a Fundação. Ocorreu uma manifestação de um representante Regional (Sujeito 8), afirmando que “poderia ser assinalado somente comportamento ético, que englobaria tudo”. Sem dúvida, a ética está inserida muito forte neste quesito dos valores, e o dirigente, o conselheiro, todos os sujeitos envolvidos precisam ter um comportamento ético com responsabilidade.

Estes valores éticos auxiliam dirigentes, funcionários e demais partes envolvidas na FAPERS a tomarem decisões de acordo com os princípios da organização. Quando bem implementados, os valores éticos tendem a especificar a maneira como uma Fundação administrará seus negócios, a consolidar relações com fornecedores, prestadores de serviços e a desenvolver, especialmente, o processo de comunicação organizacional com os seus participantes e assistidos.

Em complemento, outra questão referia-se a como se articulam os valores no processo de comunicação, e se obteve as seguintes respostas (Figura 23), considerando os aspectos referentes aos valores propriamente ditos, legal e eventos e comunicação:

ASPECTOS	FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁴⁵
VALORES PROPRIAMENTE DITOS	<ul style="list-style-type: none"> - Os valores estão presentes e associados no processo de comunicação. - Todos os valores são componentes do comportamento ético e são interligados. A ausência de um invalida ou põe sob suspeita os demais. A honestidade não é possível sem a verdade e a responsabilidade. Esta não é possível sem a segurança, a legalidade, a competência e assim por diante. - São altamente interligados, muitas vezes confundindo-os entre si. - Sendo profissionais éticos, cidadãos, estes valores por si só já se articulam. - Clarividência em procedimentos, clareza na comunicação, transparência nos conteúdos, honestidade no agir. - Honestidade, justiça e respeito são fatores essenciais para embasar, eticamente, o processo de comunicação. 	<p>S2</p> <p>S1</p> <p>S11</p> <p>S5</p> <p>S6</p> <p>S10</p>
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiramente, há necessidade de obedecer as normas, as exigências legais, seguindo transmitir para o associado a visão clara dos investimentos. 	S4
EVENTOS E COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação deve ser clara, objetiva, informativa e respeitar a integridade de cada participante quanto aos seus direitos e sigilo. - Através dos veículos de comunicação de massa, como o jornal e o <i>site</i> e as reuniões de relacionamentos para os grupos de associados. 	<p>S9</p> <p>S3</p>

Figura 23 - Articulação de valores no processo de comunicação da FAPERS

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Além de conhecer os valores propriamente ditos, importa que as partes envolvidas na FAPERS acreditem e pratiquem esses valores. No aspecto legal, o Sujeito 4, que é representante dos empregados, destaca que “há necessidade de obedecer-se as normas, as exigências legais”; no que se refere a eventos e comunicação, os valores se articulam no processo “através dos veículos de comunicação de massa, como o jornal e o *site* e as reuniões de relacionamentos para os grupos de associados”, destaca o Sujeito 3, representante do Conselho.

⁴⁵ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16.

Segundo Gomes, a consciência individual é a norma subjetiva do comportamento humano, enquanto a norma objetiva do comportamento é a lei. “A ética estuda as duas realidades. A nota de individualidade é fundamental para a compreensão da ética, pois essa deve ocupar-se, em primeiro lugar, com o indivíduo, a pessoa, o sujeito. É na individualidade que se apóia a ética individual ou pessoal” (GOMES, 2006, p. 93).

Toda a realidade do setor de previdência é baseada em valores. São crenças e princípios que organizam pensamentos, geram idéias, aceitam e/ou descartam alternativas, enfim, criam resultados. O mundo que vivemos é fruto dos valores que praticamos e aqui vale uma diferenciação entre valores aprendidos e valores praticados. “Valores aprendidos são o conjunto de informações que recebemos e que geram nosso referencial pessoal de crenças. Valores praticados são aqueles que, realmente, conduzem nosso comportamento” (ABRH, 2007, p. 12). Importa, pois que os valores e as ações estejam em sintonia com o sucesso e a realização que se almeja.

Indagados de que forma o processo de comunicação da FAPERS proporciona a possibilidade de colocar em prática os valores pessoais e organizacionais, os sujeitos manifestaram-se de acordo com a Figura 24:

FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
A credibilidade da informação transmitida é o ponto alto de uma instituição.	9
A credibilidade perante a sociedade para obter alianças com parceiros e fornecedores.	6
Os espaços nos órgãos que integram a governança corporativa favorecem a prática dos valores pessoais e da Fundação.	5
Uma relação de confiança entre funcionários que trabalham em níveis hierárquicos praticamente iguais.	3

Figura 24 – Valores pessoais e organizacionais

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Um número expressivo, isto é, nove sujeitos acreditam que a credibilidade é o ponto alto, é uma qualidade que precisa ser conquistada no dia-a-dia com seu comportamento e sua postura em todas as situações. A credibilidade se identifica

principalmente com a coerência entre palavras e ações. Associam-se estas colocações com as de Chanlat (1993, p. 144), que se refere ao fato de os membros do grupo “tenham comportamentos de solidariedade, colaboração, predisposição ao auxílio mútuo, reciprocidade e fidelidade à palavra”. Importante a credibilidade de um fundo de pensão com os seus parceiros e fornecedores de serviços. Já foram discutidos por Nash (2001) os valores básicos para a integridade nos negócios, destacando a confiabilidade. Cinco sujeitos destacaram os espaços organizacionais que favorecem a prática dos valores pessoais, considerados “meus”, tais como amor, dinheiro, família, etc. e os organizacionais, do ponto de vista ético-moral, tais como lealdade, honestidade, transparência e respeito. Os valores de gestão ou da vida profissional referem-se ao trabalho de equipe, respeito à hierarquia, foco no resultado, etc. É importante esclarecer que os valores organizacionais, conforme Bornholdt (2005), embora tenham vínculos com os valores pessoais, com eles não se confundem.

Quanto aos princípios éticos na comunicação da FAPERS, a indagação era no sentido de se relacionar aos códigos de ética. As manifestações dos sujeitos (Figura 23) na pesquisa da FAPERS apontam para a importância da comunicação e gestão baseadas em valores, isto é, da ética individual à ética empresarial. Na fala do ex-Diretor (Sujeito 1), “todos os valores são componentes do comportamento ético e são interligados. A ausência de um invalida ou põe sob suspeita os demais. A honestidade não é possível sem a verdade e a responsabilidade”.

Esta manifestação do ex-Diretor (Sujeito 1) contempla o valor da honestidade, assinalado como palavra mais representativa da ética, quando os entrevistados foram convidados a enumerar as três palavras que mais representam a ética (Questão 1, b). Outro valor destacado pelo ex-dirigente é a responsabilidade, que aparece como valor que mais orienta a comunicação na FAPERS a partir da percepção dos respondentes (Figura 21). Mas, é importante também destacar que a comunicação se realize com base na verdade.

SIM / NÃO	FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁴⁶
SIM (10)	-Estão registrados no documento que foi distribuído para todos os participantes e assistidos. -Ele é simples, escrito com clareza, documento compacto. -Acredito que sim, pela própria existência do Código de Ética na Fundação. -Cumpre sua função de comunicação, mas é importante para possível e constante aprimoramento do mesmo. -No entanto, deve ser mais mencionado como justificativa de pedidos, decisões, providências. -Acredito que sim, pois mantém os associados informados. -Penso que, quando colocado em prática, este código vai representar bem seu papel de comunicação e clareza da Fundação. -Tem sido sistemático e voltado ao que o público precisa saber em relação a Fundação.	S2 S5 S8 S3 S1 S11 S6 S7
NÃO (1)	-Falta de maior divulgação junto às partes envolvidas.	S9

Figura 26 – Código de Ética comunica princípios/valores e normas

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

O Código de Ética da FAPERS foi aprovado em 25 de agosto de 2004. “Penso que, quando colocado em prática, este Código vai representar bem seu papel de comunicação e clareza da Fundação”, assegura o representante da Comissão de Ética (Sujeito 6). Entretanto, as manifestações dos sujeitos referem-se mais às diretrizes éticas, que traduzem uma cultura ética, uma gestão da ética, de um programa de ética em andamento.

Um Programa de Ética aplicado nas empresas, como manutenção da cultura ética, vem se caracterizando por iniciativas concretas, e segundo Matos (2008), são as seguintes: Filosofia Empresarial, Comitê de Ética, Credos, Diretrizes Éticas, *Ombudsman*, Auditorias Éticas, Linhas Diretas, Promoções Educacionais, e Balanço Social.

As empresas ou fundos de pensão que colocam o Código de Ética em operação, acionam estes mecanismos mencionados por Matos (2008), dentro do seu Programa de Ética, com a designação de representantes que integrem uma Comissão de Ética e estejam familiarizados e voltados para as questões éticas.

⁴⁶ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16

Para Melo Neto e Froes (2001, p. 133), a empresa socialmente responsável atua em três vetores:

- a) na adoção dos valores éticos, a empresa inicia sua cultura socialmente responsável, cumprindo com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais. A adoção de um código de ética é um bom começo;
- b) na difusão dos valores éticos, a empresa já com seu padrão ético estabelecido, começa a desenvolver projetos e ações;
- c) na transferência de valores éticos é que a empresa assume definitivamente um papel socialmente responsável. Seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade.

Conforme os autores, a adoção de um Código de Ética é um bom começo, e esse foi o caso da FAPERS. O Código de Ética da Fundação foi elaborado por Comissão Especial, designada pela Diretoria Executiva, e foi baseado nos códigos de ética de outros fundos de pensão existentes no país. A decisão da Diretoria Executiva da época (2001), pela criação de um Código de Ética, originou-se de uma demanda do sistema ABRAPP.

A Comissão Especial contou com representantes do C

Conforme Arruda (2002, p.4), “o Código de Ética pode servir como um limite moral aos funcionários da organização, uma orientação aos novos empregados e uma forma de indicar aos *stakeholders*, em especial os clientes e fornecedores, o *modus operandi* da organização”.

Neste sentido, o Código de Ética da FAPERS se constitui num “guia de orientação e de esclarecimentos para nortear decisões, ações e relações com os vários públicos” (FAPERS, 2004b, p. 7). A Fundação adotou primeiro seu Código de Ética, antes mesmo que a Patrocinadora.⁴⁸ Hoje 144 entidades fechadas de previdência complementar possuem seu código de ética, mas algumas fundações adotam o código da própria patrocinadora, sendo que 84 fundos de pensão aderiram ao Código de Ética e Operacional do Mercado com a ANDIMA, em dezembro de 2007 (FUNDOS DE PENSÃO, 2007, nº. 335).

Todos os sujeitos envolvidos com a FAPERS estão alinhados às diretrizes de conduta deste Código de Ética. Essa obrigatoriedade fica clara no capítulo 4, Universo de Aplicação, abrangendo todos os integrantes da Fundação que estão representados pelos seus *stakeholders* (FAPERS, 2004b).

Esse Código possui nove capítulos, envolvendo os seguintes itens: Introdução; Missão; Valores; Universo de Aplicação; Princípios Gerais; Regras Gerais de Conduta; Vedações; Comissão de Ética; Elaboração, Aprovação e Revisão. Representa um passo à frente no aprimoramento organizacional, uma nova ferramenta de gestão no sistema gerencial da FAPERS. Evidencia-se como um compromisso de atuação responsável, transparente e de respeito entre os profissionais, participantes e assistidos envolvidos na gestão e no funcionamento da entidade.

⁴⁸ Até hoje a Patrocinadora não conta com o seu Código de Ética próprio. Entretanto, a Pesquisa de Satisfação da CEPA/UFRGS (2006) aponta que na imagem da EMATER/RS-ASCAR a postura ética é de 87,2% de satisfação, considerado excelente. A satisfação geral com a imagem da entidade foi de 86,9% (UFRGS/CEPA, 2007).

Foi perguntado, também, em que medida a postura ética influencia a comunicação na FAPERS. Os sujeitos responderam, lembrando a importância e liderança da atuação da Direção na comunicação: “A postura de diretores, conselheiros, funcionários, representantes regionais têm influência direta na comunicação da Fundação”, afirma o representante da Diretoria (Sujeito 2). “Ter um Código de Ética como instrumento norteador da comunicação. O Código de Ética deve estar sempre acima dos pensamentos individuais e ele deve servir de balizador de qualquer forma de comunicação”, destaca o Sujeito 3, representante do Conselho.

Murillo Aragão, cientista político e publicitário, definiu a importância da comunicação dizendo que o assunto é tão estratégico que a responsabilidade deve ser do gestor maior das organizações (ABRAPP, 2006). Assim, as políticas e estratégias de comunicação precisam ser definidas pela alta direção das entidades de previdência complementar, em ação conjunta com os profissionais de comunicação, e não apenas pelos jornalistas contratados ou terceirizados que atuam ou assessoram a elaboração dos veículos de comunicação.

A postura ética influencia, também, a comunicação na FAPERS: “Na medida em que informa a realidade dos investimentos com linguagem simples para o associado, atinge sua melhor postura ética”, salienta o representante dos empregados (Sujeito 4). “Uma entidade que trata com pessoas, também com grande volume de recursos, sempre a postura ética influenciará a comunicação”, enfatiza um ex-Diretor (Sujeito 5). “A comunicação na FAPERS contém os valores, principalmente, da honestidade, legalidade, verdade, responsabilidade e prestação de contas”, segundo o Sujeito 1. Entretanto, o representante Regional destaca que “dá credibilidade a comunicação na FAPERS” (Sujeito 8). “No Informativo, nada incorreto; nas reuniões, é importante a clareza para ajudar nas orientações; por *e-mail*, apenas informações repassadas”, afirma o representante das consultorias (Sujeito 9). A postura ética adotada na comunicação da FAPERS é seu fundamento principal (Sujeito 10), conforme refere o representante da Patrocinadora.

A postura ética é fundamental numa entidade fechada de previdência complementar, especialmente, ao informar a realidade dos investimentos sobre as poupanças dos participantes e ao conduzir o seu processo de comunicação com base em valores éticos e outras dimensões desenvolvidas neste estudo;

c) o momento da ética: perguntados sobre em que momento a ética deve ser considerada, a totalidade dos respondentes declarou em todos os processos da entidade. A questão permitia a marcação de mais de uma alternativa, que podem ser visualizadas na Figura 27, segundo a percepção dos entrevistados, em número de vezes que foram referidas:

MOMENTO DA ÉTICA (Questão 3)	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
Em todos os processos da entidade	11
No relacionamento com os aposentados	5
Na aplicação dos recursos financeiros	4
No atendimento aos participantes	4
Na comunicação com seus públicos	3
Na concessão dos benefícios	2
Na preparação para aposentadoria	0
Outro. Especificar.	
-Na interpretação do regulamento e da lei.	3
-No relacionamento entre diretores e conselhos.	3
-No relacionamento entre empregadores entre si e diretores.	3

Figura 27 - Momento de a ética ser levada em consideração numa entidade de previdência complementar fechada

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Destaca-se como significativo que os onze respondentes assinalaram que a ética precisa ser considerada em todos os processos da entidade; cinco no relacionamento com os aposentados; quatro no atendimento aos participantes; quatro na aplicação dos recursos financeiros; três na comunicação com os seus públicos; dois na concessão dos benefícios; três outros como: na interpretação do regulamento e da lei, no relacionamento entre diretores e conselhos, empregadores entre si, assim como estes e diretores.

Carneiro (2002, p.7) reforça esse resultado do momento da ética, em todos os processos da entidade, quando afirma que “a ética como instrumento de gestão é um processo incremental. Começa dentro de cada organização, por meio do compromisso dos seus administradores, transmite-se aos níveis gerenciais e destes aos demais setores e daí para fora.” É essencial que um fundo de pensão implemente uma estratégia da gestão da ética capaz de gerar a adesão dos funcionários, dirigentes e demais partes envolvidas nos processos de trabalho.

Cabe registrar que diversas questões éticas que necessitam de tomada de decisão estão registradas no código de ética empresarial, onde a ética serve como norteadora para a prática da demanda por transparência e probidade.

5.2.4 Dimensão comunicação

A terceira dimensão fundamental para a comunicação ética é a comunicação (Figura 15). Esta dimensão “processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p. 149). Assim, a dimensão comunicação, na acepção organizacional, abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (SCROFERNEKER, 2000).

Quando perguntado sobre como é a comunicação da FAPERS com seus participantes e assistidos, todos os sujeitos responderam, através das manifestações que seguem na Figura 28 e que correspondem, respectivamente, às questões 9 e 10 do roteiro de entrevistas:

VEÍCULOS	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
-Jornal impresso ou Boletim Informativo	8
-Reuniões	5
- <i>E-mail</i>	3
-Visitas	2
-Contatos interpessoais	2
-Cartas/correspondências	2
-Folhetos/folder	1
-Telefone	1
-Mala direta	1
- <i>Site</i>	1
-Extrato de depósito	1
-Internet	1
-Relatórios informativos	1

Figura 28 – Veículos de comunicação na FAPERS

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Cabe salientar que o jornal impresso ou Boletim Informativo (Figura 28), foi o mais lembrado, com oito indicações. Cinco sujeitos assinalaram que as reuniões acontecem, e pela ordem aparecem, ainda, três indicações para *e-mails*; duas indicações para visitas, contatos interpessoais, e cartas/correspondências; uma indicação para folhetos (folder), telefone, mala direta, *site*, extrato de depósito, internet e relatórios informativos. Observa-se que o *site* e a internet são pouco usados como canais de comunicação entre os públicos e a Fundação.

Este item, ao abordar a dimensão da comunicação, destaca a comunicação com os seus públicos, a comunicação da FAPERS, as mudanças necessárias, os assuntos divulgados, o planejamento e os veículos de comunicação;

a) comunicação com seus públicos: a comunicação atual da FAPERS com seus públicos, na visão dos respondentes, está representada na Figura 29:

CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO (Questão 9)	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Suficiente em quantidade e qualidade.	0	5	2	2	
Insuficiente em quantidade e qualidade.		1			
Suficiente em frequência	1	5	1	2	
Oportuna e satisfatória.		6	2	1	
Transparente	0	8	2		0
Educativa		7	1	1	
Objetiva	0	9	0	1	
Rápida		6	2	2	0
Constante	0	6	2	2	
Franca	1	8		1	0
Esclarecedora	1	7	2	1	

Figura 29 – Principais características da comunicação na FAPERS

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Observa-se na Figura 29 que cinco sujeitos concordam que seja suficiente em quantidade e qualidade; cinco sujeitos consideram a comunicação também suficiente em frequência.

Podem ser destacadas das manifestações dos sujeitos ainda as seguintes respostas: objetiva (nove sujeitos); transparente (oito sujeitos); franca (oito sujeitos); educativa (sete sujeitos); esclarecedora (sete sujeitos); comunicação oportuna e satisfatória (seis sujeitos); rápida (seis sujeitos); constante (seis sujeitos).

Cabe destacar que houve manifestações discordantes em relação aos itens relacionados no que se refere à comunicação suficiente em quantidade e qualidade, frequência, oportuna e satisfatória, transparente, rápida e constante.

Como “os públicos da FAPERS estão dispersos e possuem conhecimentos diferenciados, entendo que temos que evoluir em quantidade, qualidade e rapidez, usando mais a internet”, ressalta o representante da Diretoria (Sujeito 2). Esta manifestação leva em consideração a descentralização da estrutura da Patrocinadora, no interior do Estado, onde se localizam os participantes e assistidos da FAPERS, com a recomendação de utilização de novas tecnologias em apoio ao processo de

comunicação. Importa uma estratégia de comunicação que auxilie a lembrar a importância da conduta e comunicação ética da Entidade;

b) comunicação na FAPERS: no roteiro de entrevista havia a seguinte questão: Você considera positivo ou negativo, do ponto de vista de seus valores éticos, a forma como a FAPERS se comunica com os seus públicos? Dez respondentes consideraram positiva a forma de comunicação, destacando os valores éticos e uma negativa, através das seguintes razões (Figura 30):

FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁴⁹
- As informações solicitadas são fornecidas.	S1
- Esclarece os pontos importantes.	S4
- Dentro das diferentes formas de comunicação, a responsabilidade, a justiça e a honestidade são quesitos de grande significado.	S2
- Procura informar com transparência.	S7
- Procura informar a todos os associados de maneira clara e objetiva.	S11
- Apesar de achar que a quantidade não é suficiente, a qualidade é boa e esclarecedora.	S5
- É feita com freqüência e com clareza.	S3
- Atua informando, estimulando e alertando o público beneficiário para a garantia de futuro.	S8
- Ela busca informar o público do que acontece na Entidade. A ética poderia ser mais enfatizada.	S9
- Ela se esforça permanentemente em informar o associado.	S10
- Creio que falta objetividade na comunicação, principalmente, com associados. Deve ocorrer um melhor relacionamento ao associado, para que este comece a lutar pela sua Fundação e não permitir que um não associado dissemine inverdades ou meias verdades.	S6

Figura 30 – Forma da FAPERS se comunicar com seus públicos

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

A maioria dos respondentes, portanto, acredita que, do ponto de vista dos valores éticos, é positiva a forma como a FAPERS se comunica com seus públicos: os respondentes destacam que a Fundação “procura informar a todos os associados de maneira clara e objetiva” (S7); outras características da comunicação são indicadas: a) pelo S11, quando se refere “à qualidade é boa e esclarecedora”; b) pelo S5, “é feita com freqüência e com clareza”; o representante da Diretoria atual afirma que “dentro das diferentes formas de comunicação, a responsabilidade, a justiça e a honestidade

⁴⁹ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16.

são quesitos de grande significado” (S 2). Cabe o registro da manifestação do Sujeito 6, que afirma:” Creio que falta objetividade na comunicação [...]. Deve ocorrer um melhor relacionamento ao associado, para que este comece a lutar pela sua Fundação [...]. Talvez seja necessária uma atuação mais significativa na dimensão educação, de conscientização e ação dos participantes, de caráter formativo, para que assumam atitude pro-ativa e não deleguem toda responsabilidade para os dirigentes da Fundação;

c) mudanças necessárias: esta questão foi abordada no roteiro da entrevista com a seguinte pergunta: “Você acha que a FAPERS poderia mudar a forma de se comunicar com seus públicos e estar mais próxima dos mesmos”? A maioria (10 sujeitos) acredita que sim e apenas um sujeito respondeu que não (Figura 31):

FALAS TEXTUAIS	SUJEITOS ⁵⁰
- Sempre há como aperfeiçoar a comunicação.	S4
- Melhorar a comunicação através da página na internet.	S2
- Reativar os informes eletrônicos.	S1
- Acredito que o <i>Newsletter</i> (Boletim Eletrônico) seria mais uma ferramenta útil na boa comunicação com o associado.	S11
- Não seria mudar a forma de comunicação, mas usar mais meios e ferramentas de comunicação, estar mais presente junto aos seus participantes, principalmente aposentados.	S5
- Além dos meios existentes, buscar ampliá-los no sentido de informações mais freqüentes.	S7
- Sempre deve estar atento e avaliando a comunicação com os sócios, pois envolve interesses pessoais e expectativas que precisam ser sempre esclarecidas.	S8
- Trabalhar mais fortemente com a patrocinadora. Parece trabalhar muito com o participante e pouco com a patrocinadora.	S9
- Chamando os boateiros e colocar a verdade uma a uma, mostrar como um boato injustificado e negativo navega rápido e se espalha com rapidez da luz. Se necessário até aplicar uma penalidade pela falta de ética no difamador.	S6
- Auscultando as dúvidas mais constantemente manifestadas e esclarecendo-as de forma ampla.	S10

Figura 31 – Mudanças na forma de comunicação

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

⁵⁰ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16.

Apesar de na questão anterior os sujeitos considerarem positiva a forma de comunicação, eles propõem mudanças, tais como: melhorar a comunicação através da página na internet (S2); reativar os Informes ou Boletins Eletrônicos (*newsletter*) (S11); usar mais meios e veículos de comunicação (S5); estar mais presente junto aos participantes, aos assistidos, principalmente; e trabalhar mais fortemente com a Patrocinadora. O próprio representante da Comissão de Ética (S6), ao ter uma visão diferenciada, mencionando existência de boatos e necessidades de atuação da própria Comissão, insere-se na sugestão, pela natureza do público, que requerem estratégias diferenciadas. É necessário, que quando houver uma mudança de conduta ou nova legislação, ou política da entidade ou do sistema, um esforço de comunicação pode ser desenvolvido para que as idéias estejam claras, transparentes e bem divulgadas.

A preocupação do Sujeito 6, “chamando os boateiros e colocar a verdade uma a uma, mostrar como um boato injustificado [...]”, merece uma reflexão e atenção por parte dos dirigentes da Entidade.

Observa-se que as falas dos respondentes manifestam interesse em mudanças no processo de comunicação, procurando retomar veículos já utilizados no passado e aperfeiçoar outros, com vistas a otimizar a comunicação na FAPERS;

d) assuntos divulgados: quando se indaga se os assuntos divulgados são os essenciais ou de importância secundária, os sujeitos respondentes assim se manifestaram (Figura 32):

FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁵¹
-Os assuntos são essenciais, o que estes números representam, na ótica dos sujeitos.	S 1, 2, 3, 4, 9, 11.
-No Boletim Informativo nem sempre são essenciais.	S5
-Penso que os assuntos são sempre importantes dentro do contexto de sua Fundação.	S8
-Todos os assuntos divulgados, se não bem conduzidos, serão malévolos e de conseqüência, às vezes, não pré-julgada.	S6
-São os básicos, poderiam ser abordados mais amplamente. Como exemplo sobre o funcionamento da Fundação, Estrutura Administrativa, Informações Previdenciárias.	S7 S10
-São quase sempre essenciais.	

Figura 32 – Assuntos divulgados

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

A maioria dos respondentes considerou que os assuntos divulgados aos seus participantes e assistidos são essenciais, no sentido de exigidos por lei, tais como: extrato de conta, relatório gerencial anual, a política de investimentos, etc. Outros entrevistados destacaram sobre informações adicionais divulgadas, ou seja, além daquelas exigidas pela legislação da previdência complementar, como por exemplo: boletins informativos, funcionamento da Fundação, relatórios gerenciais, entre outros;

e) planejamento da comunicação: perguntado se a FAPERS necessita de planejar a sua comunicação, a totalidade dos entrevistados, ou seja, 11 sujeitos, respondeu que sim, que a Fundação necessita de planejamento na sua comunicação.

As contribuições foram diversas no sentido de como processar o planejamento na comunicação da FAPERS. As ações propostas para o planejamento da comunicação baseiam-se no fato de ser um processo que merece aperfeiçoamento constante, desde a revisão do planejamento estratégico, definição da política de comunicação, transparência dos atos de gestão, atribuições e responsabilidades claramente definidas, monitoramento e auditorias periódicas (Figura 33):

⁵¹ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16

FALAS TEXTUAIS	SUJEITO ⁵²
----------------	-----------------------

- Temos que revisar o planejamento estratégico.
- Precisa planejar sua comunicação, como planeja todas as outras suas atividades.
- Estabelecer uma estratégia de comunicação com regularidade, talvez mensal, divulgando assuntos essenciais da Fundação como, por exemplo, número de novos sócios, número de assistidos, rentabilidade, etc. Importante colocar a Fundação como uma entidade do presente para uns e de futuro para outros.

Os fundos de pensão para se posicionar junto aos seus públicos e enfrentar a todos os desafios que se apresentam, precisam plane

O autor acredita e propõe as seguintes ações para a comunicação:

1 – analisar as evidências (falas textuais) apresentadas no diagnóstico realizado com o levantamento de dados da pesquisa do presente estudo, conforme resultados relacionados no capítulo quinto;

2 – desenvolver os veículos/canais/meios de comunicação mais criativos, que possibilitem divulgar informações e se comunicar, com mais frequência, com os seus públicos, de forma presencial e virtual;

3 – priorizar a participação, a colaboração e sugestões dos colaboradores no processo de comunicação organizacional, bem como o profissional de comunicação (terceirizado), sob a liderança da Diretoria;

4 – definir indicadores de monitoramento, isto é, o *feedback* da comunicação, estabelecendo avaliações periódicas pela organização sobre o uso dos veículos/canais/meios junto a seus públicos relevantes, com a participação dos mesmos.

Neste sentido, o ex-Diretor (Sujeito 5) complementa: “Sugiro que seja feito um planejamento de toda comunicação da FAPERS para o ano. Um informativo semanal como existia noutros tempos, porque através do Informativo atual as notícias chegam com três meses de atraso. O Informativo semanal ou quinzenal pela internet, que é o meio mais barato e chega mais rápido”.

Há alguma expectativa de mais utilização da comunicação eletrônica (*e-mail*), com o *site* da FAPERS – <http://fapers.emater.tche.br> - e disponibilizando o extrato, mantendo um boletim eletrônico semanal ou quinzenal, não só em caráter informativo, mas de educação financeira, com objetivos previdenciários. Observa-se que a entidade não vem aproveitando na plenitude os recursos e as ferramentas que o ambiente virtual oferece. Os avanços na comunicação, particularmente na Internet, têm contribuído para maior transparência e informação.

Em 2004, a FAPERS realizou a 5ª Pesquisa de Satisfação entre participantes, aposentados e pensionistas, avaliando os aspectos de atendimento, empréstimo, contribuição do participante e benefício dos assistidos, e comunicação. Cabe destacar que, na época, comunicação e atendimento foram os quesitos que obtiveram as melhores avaliações dos públicos pesquisados (FAPERS, 2004c);

- e) **veículos de comunicação:** perguntados os entrevistados sobre os veículos de comunicação que podem aproximar mais a FAPERS dos seus públicos, observaram-se as seguintes respostas (Figura 34):

f)

VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
-Jornal interno	6
-Internet	5
-Todos	4
-Reuniões	4
-Eventos	3
-Relatório gerencial	3
-Cartas	3
-Folheto	2
-E-mail	1
-Mala Direta	1

Figura 34 – Veículos de comunicação para aproximar públicos da FAPERS

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Os veículos que podem aproximar mais a FAPERS dos seus públicos, pela ordem, são apontados pelo número de vezes que foram referidos pelos respondentes: jornal interno (seis); internet (cinco); reuniões (quatro); todos (quatro); eventos, relatórios e cartas (três); folheto (dois) e *e-mail* e mala direta (um).

Observa-se que os veículos de comunicação dirigida (Figura 12), tais como impressos, orais, auxiliares, e aproximativos, estão contemplados na Figura 34 e possibilitam aproximar os diferentes públicos das fundações e especialmente da FAPERS.

Para Oliveira e de Paula (2007, p.21), os processos comunicacionais constituem “o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação”. Podem ser assim caracterizadas as duas dimensões: a) os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações; b) os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais. Conforme explica Kunsch (2003), a comunicação, numa organização, representa um papel relacional entre indivíduos, departamentos e unidades;

g) comunicação ética: esta abordagem dos fundos de pensão, considerados como organização com cultura própria, busca entender/evidenciar a relação entre a comunicação e a ética na FAPERS. Nas questões preliminares da pesquisa, no campo da comunicação organizacional, indaga-se a maneira como a organização comunica seus valores éticos. E também como poderão ser estabelecidas ações de comunicação neste contexto organizacional. Será possível construir uma comunicação ética numa entidade fechada de previdência complementar?

Perguntados a respeito do que entendem por comunicação ética, os sujeitos assim se manifestaram (Figura 35):

FALAS TEXTUAIS	FIGURA ⁵³
-A comunicação que esteja em sintonia com a verdade.	S3
-A que contém os valores citados na questão 7 .	S1
-Informação clara sobre os investimentos e sua <i>performance</i> .	S4
-É aquela que respeita os valores éticos de pessoas e instituições.	S2
-É aquela comunicação que informa a verdade, que respeita o outro, sem acusações, sem meias verdades.	
-É a comunicação que tem princípios de moralidade e que reúne vários atributos.	S5
-Aquele que esclarece abertamente os acontecimentos da entidade.	S8
-Esclarecer fatos e boatos, chamar ao diálogo todos os interessados.	S9
-Os assuntos gerais, de forma clara, sem mascarar informações e com objetividade.	S6
-Informar, relatar o que realmente é o necessário e fundamental como informação, com agilidade e presteza, visando atender aos anseios dos segurados.	S11 S7
-A comunicação embasada na realidade legal e regulamentar, transparente e verdadeira.	S10

Figura 35 – Comunicação ética

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

As manifestações dos sujeitos sobre a comunicação ética indicam o caminho “em sintonia com a verdade” (S3); um ex-diretor enfatiza os valores citados na questão 7, que se encontram na Figura 22, que orientam a comunicação na FAPERS, tais como: responsabilidade, honestidade, justiça, etc. Nas falas transparecem as características de uma comunicação ética: “clara, verdadeira, aberta, esclarecedora, ágil, presteza, legal, regulamentar, transparente e verdadeira”. “É aquela que respeita os valores éticos de pessoas e instituições”, afirma o Sujeito 2, dirigente atual da FAPERS.

Indagou-se, ainda, se a ética na comunicação e comunicação ética têm o mesmo significado, sendo que cinco sujeitos afirmaram que sim e outros cinco que não, e apenas um assinalou não saber. Entretanto, as justificativas das respostas reproduzidas nas falas textuais, não apresentam uma diferença marcante entre as duas perspectivas. Os sujeitos 1, 3, 6, 9, e 11 acreditam que ética na comunicação e comunicação ética tenham o mesmo significado, enquanto os sujeitos 2, 4, 5, 8, e 10

⁵³ Os números representam os sujeitos relacionados na Figura 16

afirmam que não. As justificativas apresentadas pelos respondentes indicam aspectos na linha da caracterização do que venha a ser comunicação ética (Figura 36):

ÉTICA NA COMUNICAÇÃO= COMUNICAÇÃO ÉTICA	ÉTICA NA COMUNICAÇÃO # COMUNICAÇÃO ÉTICA
<p>-Os conceitos podem ser diferentes, mas as conseqüências devem ser as mesmas (Sujeito1). -Tem o mesmo significado (Sujeito 3). -Uma sem a outra não teria sentido e não vê diferença entre elas (Sujeito 9). -Acredito que as duas privilegiam a informação sem maquiagem (Sujeito 11). -Para mim, ética é o livro da vida que devo seguir (Sujeito 6).</p>	<p>-Podem ser manipuladas: tornam-se antagônicas (Sujeito 4). -Para mim a ética na comunicação é mais abrangente (Sujeito 2). -Não são bem a mesma coisa, porque penso que a ética na comunicação é, por exemplo, a empresa, o jornal, já tem por princípio usar sempre a ética em todas as suas comunicações. E comunicação ética é aquela que já está sendo levada ao público, é a forma como ela chega respeitosa, verdadeira, etc. Não só os donos dos meios de comunicação devem utilizar a ética na comunicação, como também os seus empregados (Sujeito 5). -Me parece que toda a comunicação deveria ter na sua essência a ética, os valores morais e a ética na comunicação pressupõe que a comunicação pode não ter ética (Sujeito 8). -A primeira envolve os processos de comunicação; a segunda é o processo de divulgação claro e transparente (Sujeito 10).</p>

Figura 36 – Depoimentos dos sujeitos sobre ética na comunicação igual à comunicação ética e ética na comunicação diferente da comunicação ética
 Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

Os respondentes que se manifestaram sobre ética na comunicação e comunicação ética não terem o mesmo significado, chamaram atenção sobre a possibilidade “de manipulação das concepções, tornarem-se antagônicas” (Sujeito 4 – representante dos empregados). Para o representante da Diretoria (Sujeito 2), “a ética na comunicação é mais abrangente”. Surge uma distinção entre as concepções, formulada pelo Sujeito 5 (ex-Diretor), quando aponta “a ética na comunicação para a empresa ou o veículo que já tem por princípio usar sempre a ética. A comunicação ética, por sua vez, é a forma como a comunicação chega respeitosa, verdadeira ao seu público”. O representante regional (Sujeito 8) aborda esta questão, “destacando que a comunicação deveria ter na sua essência a ética, os valores morais e a ética na comunicação pressupõe que a comunicação pode não ter ética”. E por fim, o Sujeito 10 distingue a

ética na comunicação considerando que envolve “os processos de comunicação” e a comunicação ética é como “o processo de divulgação claro e transparente”. Esta manifestação aproxima-se da fala do Sujeito 2 quando considera a comunicação ética a forma como chega “respeitosa e verdadeira para o seu público”;

h) a imagem da FAPERS: perguntados os sujeitos como percebem a imagem da Fundação, a maioria deles respondeu que concorda que a imagem da FAPERS é de uma entidade (Figura 37):

IMAGEM	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
-Que administra bem os recursos financeiros	9
-Séria	9
-De qualidade	9
-Sólida	8
-Que inspira confiança e credibilidade	8
-De respeito às questões sociais e ambientais	8
-Moderna	7
-Ética	6

Figura 37 – Imagem da FAPERS

Fonte: Pesquisa aplicada na FAPERS em julho/agosto de 2007.

A imagem que os onze sujeitos respondentes têm da FAPERS é de uma entidade que “administra bem os recursos financeiros” (9); é considerada “séria” (9), e de “qualidade (9); logo a seguir, surgem os conceitos de uma FAPERS “sólida”(8), “que inspira confiança e credibilidade”(8) e “de respeito às questões sociais e ambientais”(8).

De acordo com Kunsch (2003, p. 169), “a imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”.

No caso da FAPERS (Figura 37), as imagens identificadas representam de que modo a organização fundo de pensão é percebida pelos diferentes públicos.

A ABRAPP, segundo Diário dos Fundos de Pensão (ABRAPP, 6/7/2007), tem se manifestado publicamente em defesa da imagem do sistema, procurando zelar pela

correta percepção que os brasileiros têm da previdência complementar. Foi divulgada e comentada uma mensagem que a ABRAPP enviou à Rede Globo sobre a forma pela qual a novela trataria o sistema, usando o fundo de pensão⁵⁴. Constitui um desafio para o grande número de fundos de pensão saber conduzir este processo da imagem da organização no contexto da comunicação organizacional. Certamente, uma boa imagem e a manutenção destes índices de percepções satisfatórias requerem, acima de tudo, muita comunicação.

De acordo com Matos (2008, p. 36), através do processo de comunicação, “refletem-se a filosofia, as políticas e as estratégias da empresa, corporificando sua imagem”.

As imagens da FAPERS, identificadas e reconhecidas na pesquisa pelos sujeitos respondentes como uma organização de qualidade ética, é o objetivo de toda organização em busca de sua continuidade e consolidação.

Não só os riscos de crédito, mercado e legalidade devem ser monitorados, mas também os riscos operacionais, dentre os quais se destaca o risco de imagem, cuja desconsideração pode trazer sérias conseqüências, ainda que os outros fatores de risco sejam bem gerenciados.

A comunicação forma imagem interna e externa, na medida em que “a comunicação é a verdade, que se traduz na informação a ser compartilhada. O comunicador é, portanto, educador. E, como tal, líder de mudança, formador de opinião e agente de *feedback*” (MATOS, 2008, p. 37).

Acredita-se que a comunicação ética terá um papel importante na manutenção da imagem da FAPERS, pois ela vive da sua imagem, da sua credibilidade e a

⁵⁴ A Direção Nacional da ABRAPP encaminhou correspondência em 5/7/2007 à Rede Globo sobre a forma como a novela Paraíso Tropical trataria o fundo de pensão, conforme Diário dos Fundos de Pensão (ABRAPP), notícias do dia 6/7/2007.

implementação da comunicação ética valorizará ainda mais a imagem da Fundação perante o público interno e à sociedade.

5.2.5 Dimensão educação

A quarta dimensão fundamental para a comunicação ética é a educação (Figura 15). A dimensão educação se impõe, segundo Morin, a pensar a educação numa perspectiva “complexa”, capaz de se compreender e viver a solidariedade em diversas dimensões e sob os mais variados aspectos, partindo da certeza do processo auto-eco-organizador, que todo sujeito desenvolve (PETRÁGLIA, 2002). Esta dimensão provoca a reflexão da educação, pautada na consciência da complexidade presente em toda a realidade, ou seja, é fundamental que o educador compreenda a teia de relações existente entre as coisas, para que possa pensar a ciência una e múltipla, simultaneamente. O subsídio de seu pensamento para a educação está na teoria e na prática, no “tudo se liga a tudo” e é no “aprender a aprender” que o educador transforma a sua ação numa prática pedagógica transformadora.

Esta dimensão tem como propósito fornecer aos participantes da Entidade à compreensão das partes que integraliza o todo, como as áreas funcionais da seguridade, investimentos, empréstimos, contabilidade, a legislação específica da previdência social, da previdência complementar, bem como a preparação para a aposentadoria, a qualidade de vida, o planejamento financeiro, entre outros. Desta forma, o conhecimento do todo da Fundação necessita também do conhecimento das partes, favorecendo a comunicação entre os gestores, participantes, assistidos e demais envolvidos nos seus processos.

Não foi diretamente contemplada esta dimensão no roteiro das entrevistas semi-estruturadas, mas os sujeitos referiram-se às questões educativas relacionadas à comunicação e à ética, ou seja, a relação existente entre comunicação, ética e educação. A Figura 29 apresenta as características da comunicação da FAPERS com seus públicos, salientando-se o aspecto educativo, conforme indicam as sete (7) manifestações dos respondentes. A construção das quatro dimensões da proposta de

comunicação ética na FAPERS leva a considerar a dimensão educação como uma dimensão emergente.

As organizações fundos de pensão necessitam perceber as mudanças enquanto elas acontecem. Os integrantes da sua governança corporativa, mais do que perceber estas mudanças, devem aprender a ler criticamente os fatos e a produzir a imagem da Entidade.

Cabe destacar a necessidade de investimentos do setor de previdência complementar em esforços relativos à educação em parceria com a Patrocinadora, no planejamento da aposentadoria, vislumbrando novos horizontes para os seus empregados atuarem. Esta educação previdenciária e ética poderá ocorrer através de cursos e palestras, com o objetivo de conscientizar sujeitos da Patrocinadora ou lideranças das entidades representativas dos empregados, em parcerias, sobre a importância de garantir a sua complementa2ç0bvóbçdecm0çípqãdscv0bãóqódtc2:0begluttiuga

Não basta apenas transmitir a notícia e as informações com clareza e objetividade. Excesso de informações não significa mais conhecimento. Será necessário fazer com que a informação seja entronizada no cotidiano, tornando-a útil para o participante e assistido.

Ter uma visão do conjunto, contextualizar as informações é o que defende Morin (2001, p. 16) em seu Paradigma da Complexidade, alertando que:

o conhecimento só é conhecimento enquanto organização, relacionado com as informações e inserido no contexto destas. As informações constituem parcelas dispersas de saber. Em toda a parte, nas ciências como nas mídias, estamos afogados em informações. O especialista da disciplina mais restrita não chega sequer a tomar conhecimento das informações concernentes a sua área. Cada vez mais a gigantesca proliferação de conhecimentos escapa ao controle humano. [...] Não conseguimos integrar nossos conhecimentos para a condução de nossas vidas.

Segundo o autor, o objetivo do conhecimento não é descobrir o segredo do mundo. O objetivo é dialogar com o mistério do mundo.

Os fundos de pensão que conseguirem praticar uma cultura ética, certamente, estarão dando um passo à frente rumo a um futuro sucesso. Assim, a ética aparece como um conjunto de valores, como um comportamento calcado em valores ou como um programa de educação de valores. No entanto, às vezes a ética surge como um adjetivo, com implicações importantes quando se refere aos comportamentos éticos.

Considerando a transversalidade entre as áreas de comunicação social e administração de empresas (gestão), área de origem do autor deste trabalho, indagou-se de que forma a ética pode auxiliar a FAPERS a aprimorar a comunicação e o sistema de gestão (Figura 38):

FORMAS DE AUXÍLIO	Nº. DE VEZES QUE FOI REFERIDO
Compreensão por parte dos dirigentes de que a divulgação ampla da verdade é uma necessidade.	9
Compreensão por parte da Patrocinadora de que a divulgação do plano de previdência privada complementar é um benefício relevante.	7
Compreensão por parte dos participantes e assistidos através de atitudes solidárias.	4

investimentos dos fundos de pensão, associados à ABRAPP (Anexo C). Mensalmente, a entidade de coordenação nacional publica a posição das fundações em relação aos investimentos, participantes, dependentes e assistidos. O conhecimento destes indicadores está ligado ao conhecimento do todo. Assim, a FAPERS e suas unidades da estrutura de funcionamento e da área de comunicação situam-se em um sistema maior, complexo, que interage constantemente, para que ocorra um reordenamento por meio do processo de comunicação entre as partes, os públicos e as fundações e o todo que agrega, desagrega e congrega a todos no Sistema Previdenciário Brasileiro.

Contextualizada a Entidade dentro do Sistema de Entidades Fechadas de Previdência Complementar no país, o estudo optou preferencialmente pelos princípios dialógico, recursão organizacional e hologramático (MORIN, 2005a) para compreender o objeto da pesquisa.

O princípio dialógico permite manter “a dualidade no seio da unidade”, de acordo com Morin (1999, p.122), ou seja, para compreender tudo o que acontece, tanto do ponto de vista físico, humano, biológico como social e psicológico, não se pode absolutamente opor ordem e desordem, ou deve mesmo expulsar a ordem para colocar a desordem no seu lugar; é preciso observar esta dualidade, esta complementaridade no antagonismo das noções de ordem e desordem, graças às quais nascem as organizações, isto é, os sistemas. Aí as idéias se movimentam, começam a se movimentar e seria preciso que elas se movimentassem também em outros setores (PETRÁGLIA, 2002).

Neste sentido, o caráter dialógico de Morin está presente no fundo de pensão que convive com certezas e incertezas, com altos riscos de investimentos, de hipóteses atuariais e solidez institucional da Patrocinadora. Tal entidade, pela sua natureza e legislação específica, constitui-se em entidade privada, mas o Estado tem atribuições em relação ao setor de previdência complementar: regulatório, licenciamento prévio e fiscalização (PUCRS-VIRTUAL, 2006). Pelas características dos fundos de pensão, quer nos aspectos internos ou com os órgãos governamentais, o princípio dialógico

permite enfrentar a ambigüidade e a contradição, compreender o que acontece e manter o crescimento e consolidação do Sistema.

O princípio hologramático também se encontra inserido nos fundos de pensão, cuja representação os coloca como parte e como todo, juntando-se ao princípio da recursão organizacional, em que cada fundo de pensão é parte do sistema, absorvendo os impactos da Patrocinadora, do Setor de Previdência Complementar, dos vários setores da sociedade brasileira e dos vários elementos ativos da própria FAPERS.

O princípio hologramático reporta-se, na visão de Morin (1998, p.106), ao fato que “a parte não somente está no todo, o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele”. Desta forma, a dimensão legal, a dimensão ética, a dimensão comunicação e a dimensão educação são as partes que se integram no todo da comunicação ética e esta se faz presente nas referidas dimensões, que a compõem.

A comunicação ética, no presente estudo, passa pelo alinhamento com os princípios da complexidade, e com as dimensões propostas.

Assim, na comunicação ética, se articulam as dimensões propostas: a dimensão legal, cumprimento da legislação e suas regulamentações; a dimensão ética, articulação dos valores e padrões éticos convencionados; a dimensão comunicação, interlocução/diálogo entre a organização e seus públicos; e a dimensão educação, com ênfase da educação previdenciária, financeira, e qualidade de vida.

Acredita-se que as opções metodológicas adotadas e que compreenderam a construção de um referencial teórico sobre o tema e categorias, a adoção do Paradigma da Complexidade e a pesquisa de campo realizadas, com base em um roteiro de entrevistas e da observação do pesquisador, permitiu a construção de dimensões que, na opinião do autor da presente pesquisa, se constituem nos fundamentos da comunicação ética.

A comunicação ética se estabelece através do diálogo, que é a forma de identificar e atender aos reais interesses das várias partes interessadas⁵⁵ na FAPERS, garantindo transparência, veracidade e objetividade das informações. E contempla a interlocução entre as áreas da comunicação com as quatro dimensões propostas para a comunicação ética.

A comunicação ética significa uma comunicação assumida como atribuição permanente da Diretoria Executiva, com base nos seguintes valores éticos: verdadeira e transparente. A pesquisa apontou a honestidade, a responsabilidade e o respeito como os valores que mais se aproximam da ética. Estes valores são, sem dúvida, essenciais para embasar eticamente o processo de comunicação. Ética e comunicação precisam andar juntos, pois a ética confere credibilidade à comunicação. Hoje já se pode constatar que a credibilidade da informação transmitida é o ponto alto de uma instituição. A comunicação ética atua na difusão de valores que assumem um papel socialmente responsável, no desenvolvimento das dimensões propostas.

Os fundos de pensão, comprometidos com a ética, reconhecem que têm obrigações no processo de comunicação ética, às quais vão além do que consta na legislação, levando em conta as necessidades dos seus públicos e a linguagem utilizada. Tal comunicação desempenha também um papel de educação financeira, de caráter formativo, dentro dos objetivos previdenciários.

O processo de comunicação precisa estar embasado na realidade legal e regulamentar e tendo como características ser objetivo, correto, verdadeiro, transparente, educativo, claro e oportuno. E ainda, questionador, apresentando informações de interesse dos públicos relevantes, e para todos, tendo como ênfase os produtos e serviços da Entidade, dentro da ética e da responsabilidade social.

Tal processo necessita levar em conta a construção de uma política de comunicação refletida na elaboração de um planejamento de comunicação, no qual se evidencie a preocupação de ações de comunicação que atendam, efetivamente, os

⁵⁵ Partes interessadas ou *stakeholders*

interesses dos públicos das fundações, em especial da FAPERS, contemplando as dimensões propostas, constituindo, em última instância, o que se denominou comunicação ética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética nas entidades fechadas de previdência complementar pode assegurar sua sobrevivência, sua reputação e, conseqüentemente, seus bons resultados. Essas entidades necessitam desenvolver-se de tal forma que a ética, bem como os valores e convicções da organização, se tornem parte de sua cultura. A ética empresarial é o comportamento da empresa, quando ela age em conformidade com os valores morais e as regras do bem proceder, aceitas pela sociedade. Neste sentido, na concepção de ética, não pode estar ausente a moralidade dos atos humanos. Em outras palavras, precisa estar em conformidade ou desconformidade com os valores morais.

A modernização da base legal e das práticas da governança corporativa vem sendo acompanhada de outros elementos também positivos, com a presença dos participantes nos órgãos de gestão dos fundos de pensão.

Em 1977, ao receber a sua primeira legislação através da Lei 6.435, as entidades previdenciárias tinham uma determinada conformação. Os progressos mais recentes no processo regulatório ocorreram com a edição das Leis Complementares nº. 108 e 109, de 2001, passando pela regulação da governança corporativa das fundações, com a Resolução CGPC nº. 13 e pela mudança no tratamento tributário, com a Lei 11.053. Esse processo foi consolidado pela edição da Resolução 3.456, que ordena e atualiza as regras de investimentos (FUNDOS DE PENSÃO, 2007, nº.330). A avaliação inicial que se pode fazer deste período de previdência complementar, no país e na FAPERS, é que foi marcado por avanços no que se refere aos aspectos regulatórios.

Outro aspecto, que atingiu os fundos de pensão no país e a FAPERS, diz respeito à dinâmica de desenho dos planos de benefícios. Esta mudança foi influenciada pela realidade do mundo globalizado. Os integrantes dos planos de Benefício Definido (BD) migraram para os de Contribuição Definida (CD), por contingência econômica, que também foi praticada na FAPERS, por exigência da sua Patrocinadora. É neste sentido que o representante das Consultorias (Sujeito 9) manifestou-se, afirmando:

A FAPERS tem um problema na migração que precisa ser explicado ao participante. Os Conselhos Deliberativo e Fiscal tomaram para si a revisão do processo de migração e a informação tem chegado distorcida aos participantes. Na verdade, a Patrocinadora está em dificuldade e a discussão na Fundação acontece sem levar esta realidade em consideração.

Com o foco no estudo de caso da FAPERS, a tese propos como principal problema de pesquisa, responder a questão: é possível a organização fundo de pensão desenvolver (promover) a comunicação ética com seus públicos relevantes? E como questões decorrentes: como se processa a comunicação no âmbito da FAPERS? Como se articulam os valores no processo de comunicação? Para respondê-las foram definidos quatro objetivos:

- investigar as possibilidades de a FAPERS desenvolver a comunicação ética com seus públicos relevantes – refere-se à proposta como um todo, nas suas quatro dimensões. Entende-se que esta comunicação ética nos fundos de pensão é fator estratégico na auto-regulação e nas práticas de governança corporativa. Assim, a imagem da Entidade está relacionada à maneira como se apresenta para os públicos relevantes, especialmente em sua comunicação ética. Uma proposta desta natureza, a ser incorporada ao planejamento estratégico da FAPERS, passa a ser fator de consolidação institucional;

- descrever como se processa a comunicação na FAPERS – o levantamento bibliográfico e documental e a pesquisa de campo com a realização de entrevistas,

possibilitou compreender a percepção dos representantes dos públicos relevantes da Entidade sobre a comunicação e a ética;

- compreender como se articulam os valores no processo de comunicação - discussão sobre a articulação dos valores que compõem a base da ética, com a utilização da expressão valores éticos e sua contribuição para o processo de comunicação ética; e se tornem parte de sua cultura organizacional;

-contribuir com proposições no campo da comunicação organizacional - institucionalização da ética como valor agregador na FAPERS, constituindo o que se denomina de comunicação ética.

As opções metodológicas, que na perspectiva do autor permitiram o alcance desses objetivos, envolveram a adoção do Paradigma da Complexidade proposto por Morin (2005a) e de seus princípios fundantes. Envolveram, igualmente, a construção de um referencial teórico para a discussão do temas pertinentes ao objeto em estudo, e a pesquisa de campo, através da realização de entrevistas, em profundidade, semi-abertas com os representantes dos públicos relevantes da FAPERS.

Os resultados foram apresentados na forma de figuras, sendo que as informações iniciais referem-se à contextualização do segmento da previdência complementar, relacionado com os temas da comunicação e da ética. Na seqüência, os resultados foram organizados dentro das dimensões da proposta da comunicação ética.

Acredita-se que, se a Fundação agir em consonância com as dimensões da comunicação ética, ou seja, dimensão legal, dimensão ética, dimensão comunicação e dimensão educação, ela tenderá a crescer e a se consolidar cada vez mais, na sua estrutura como um todo, e em suas partes, dentro da perspectiva do princípio hologramático. A ética na Entidade visa garantir que as partes envolvidas na administração dos negócios previdenciários saibam lidar com determinadas situações e

que a convivência no ambiente de trabalho seja agradável. Esta convivência no setor de previdência complementar, baseada nos laços estabelecidos entre os membros de um mesmo grupo econômico, poderá, através deles, obter resultados, altamente positivos, tendo a preocupação com a comunicação e a ética do relacionamento, socializando a informação entre os públicos relevantes. A comunicação ética passa a ser considerada como fator estratégico na auto-regulação e nas práticas de governança corporativa.

Na dimensão legal, do ponto de vista da comunicação para os participantes e assistidos, trata-se de uma comunicação informativa decorrente das exigências das Resoluções 13/2004 e 23/2006, do Conselho de Gestão da Previdência Complementar. Tal comunicação, associada à dimensão educação, torna-se mais abrangente, podendo ser educativa ou pedagógica. Para além de informar sobre o *performance* da Fundação, a comunicação é fundamental para a formação das pessoas que integram as partes envolvidas na administração da FAPERS. Cabe lembrar que nos últimos anos, com a vigência das Leis Complementares 108 e 109/2001, estas entidades têm passado por profundas mudanças, principalmente, em função das exigências legais.

A dimensão ética, além de considerar o Código de Ética Empresarial e das categorias profissionais, necessita contemplar igualmente o Código de Conduta, capaz de servir aos propósitos não apenas de uma instituição, mas como instrumento de auto-regulação para o mercado como um todo (FUNDOS DE PENSÃO, 2002, nº. 272).

No que se refere à contribuição para a comunicação ética na FAPERS - a dimensão ética para os fundos de pensão constitui-se em componente estratégico no processo de construção da auto-regulação e da governança corporativa. Este esforço de auto-regulamentação passa pela revisão dos controles sobre o sistema fundos de pensão, diminuindo os custos administrativos, tanto internos, com o Código de Ética de cada entidade e gestão do seu Programa de Ética, como externos, aproximando-se o sistema ABRAPP de outros organismos que têm interface, tais como a Andima, Bovespa, Área Contábil, e Área Atuarial, entre outros.

Conforme Ashley (2006), o Código de Ética, para ser implementado na organização, precisa necessariamente ter um esforço de comunicação com base na sua necessidade e seu valor a todas as pessoas da organização, a fim de garantir sua aprovação e seu apoio. Sem a colaboração das pessoas que trabalham na empresa, o Código não entra em operação no cotidiano da mesma. O segredo da conquista, nesse caso, é a comunicação.

Na dimensão comunicação, dentro do modelo de gestão da governança corporativa, que tem como exigência a ampla divulgação junto aos participantes, à Patrocinadora e à sociedade, destaca-se a importância da comunicação. Nos fundos de pensão, a comunicação precisa estar presente em todas as partes da organização, pois está na base da Resolução CGPC 13. Desta forma, cabe às entidades se organizarem para atender as regras e práticas da sua governança corporativa. Pode-se concluir que a comunicação é vital no processo de reconhecimento da ética como valor humano e como valor empresarial.

A Fundação tem um relacionamento com os participantes por toda a vida e, assim, realiza um controle dos processos e dos riscos para dar mais confiança e credibilidade à sua atuação. A supervisão, baseada em riscos, constitui-se em nova postura a ser adotada em cada fundo de pensão, permitindo melhor direcionar a aplicação dos recursos financeiros e a gestão da reputação da entidade.

O fundo de pensão necessita focar seus objetivos em uma gestão de imagem para manter sua credibilidade, que é o ativo intangível. A construção de uma boa imagem, que transmita confiança para os sujeitos envolvidos, requer considerável tempo, mas pode demandar bem menos para destruí-la.

Aspectos envolvendo governança corporativa, ética nos negócios e na comunicação organizacional, responsabilidade social e risco de imagem, entre outros, constituem-se, indubitavelmente, em desafios para as organizações atuais.

No mercado, os líderes empresariais ‘descobriram’ que a ética passou a ser um fator que agrega valor à imagem da empresa. Por isso, a crescente preocupação com a adoção de padrões éticos para suas organizações. Os integrantes dessas organizações são analisados através do comportamento e das ações por eles praticadas, tendo como base um conjunto de princípios e valores (SROUR, 2003). Alguns valores éticos aparecem como imperativos para o processo de comunicação. Esses valores serão, ao mesmo tempo, critérios de juízo para os meios de comunicação, chaves de leitura para a sua atuação e metas a atingir. O autor destaca, ainda, que “cada vez mais, a imagem que as empresas gostariam de passar a seus clientes é a de empresas éticas” (idem, 2000, p. 18).

A comunicação ganha importância nos fundos de pensão pela busca permanente de confiança e credibilidade junto aos participantes, assistidos e à comunidade. Para que a FAPERS e os fundos de pensão tenham uma boa imagem, entre os seus participantes e junto às Patrocinadoras, é preciso um bom relacionamento da entidade com seus participantes e parceiros e uma gestão planejada da sua comunicação em relação aos públicos relevantes. É fundamental que a alta direção das entidades se envolva com a gestão da comunicação e do risco da sua imagem. Ela está relacionada à maneira com que a própria organização se apresenta para os públicos, especialmente, em sua comunicação.

Com base nos resultados e na análise decorrente da pesquisa na FAPERS, pode-se considerar que a comunicação e a ética precisam andar juntas e que é difícil imaginar boas técnicas atuariais ou financeiras sem ética. Das concepções de ética merecem destaque as falas dos sujeitos entrevistados:

- “é algo que norteia a conduta dos seres humanos” (S2);
- “[...] que não apenas se submetem às normas legais e regulamentares, mas que, principalmente, espelham a honestidade, a justiça [...]” (S10);
- “a ética é respeitar os regramentos existentes” (S9);
- “é o conjunto de normas direcionadas para a formação de caráter, digno para atuar, tanto no aspecto social como profissional” (S11).

Pode-se afirmar, portanto, que a ética é também uma ciência prática, que aplica esse saber às ações humanas. Desta forma, a ética ocupa-se com a conduta livre do homem, proporcionando-lhe as normas necessárias para agir bem.

Segundo Barroso (1990), a ética é uma ciência normativa e, para alguns filósofos, ela é a rainha das ciências normativas. Conforme esse enfoque, ela descobre e fixa normas comportamentais, emite conselhos e advertências para que o ser humano viva bem. Segundo Gomes (2006), será bom na medida em que servir para o bem comum e for útil para a vida e o progresso da comunidade.

O ex-Diretor (Sujeito1) tem uma visão clara, embasada em seus argumentos, e destaca:

Deve-se pensar em aprimorar a comunicação da FAPERS com alguns órgãos/entidades, visando lembrar o histórico e os objetivos da FAPERS, sua importância para a empresa e para o próprio Estado. A FAPERS não é um ônus para a ASCAR, mas ao contrário, uma solução (por exemplo, nem o Estado, nem o IPE precisam preocupar-se com os funcionários da EMATER/RS).

As falas dos entrevistados reafirmam a relevância do processo de comunicação, do diálogo, que se materializa em reuniões e encontros de partes, de grupos, que estimulem a discussão, na identificação e seleção de veículos de comunicação e revisão constante das idéias e pensamentos antagônicos (ou não), para encaminhar a construção e manutenção de uma comunicação ética na FAPERS.

A informação é recebida pelo participante e, por ele, reconstruída, traduzida por alguém de uma determinada vivência, num determinado tempo. Sugere-se que a entidade analise a sua comunicação com os participantes e assistidos e avalie se as traduções e as reconstruções contribuíram para o desenvolvimento e/ou geraram distorções, verificando se os processos de comunicação estão ocorrendo e apresentam os efeitos pensados por seus autores.

A perspectiva da dimensão educação direciona esforços em educar para comunicação e assim, aprender a enfrentar a nova realidade, de um tempo repleto de informações, em grande volume e velocidade. Isso pode significar mais diálogo entre os públicos relevantes dos fundos de pensão, especialmente, garantindo que a reflexão possa colaborar para fazer melhor uso da informação no setor de previdência complementar.

As paradas para reflexão são úteis ao cumprimento consciente do Código de Ética da Fundação e demais códigos envolvidos na realização de suas atividades. Nesta dimensão, é necessário que ocorram programas de treinamento técnico, capacitação gerencial ou específica para os membros dos Conselhos que integram a estrutura da Administração, ou mesmo para os membros da Comissão de Ética. A dimensão educação financeira/previdenciária, respaldada pela ética, poderá facilitar/estimular o relacionamento e o desenvolvimento de habilidades para enfrentar os dilemas organizacionais.

A dimensão educação pode auxiliar a viver plenamente a vida, favorecendo um modo de pensar aberto e livre, ensinando também uma cultura que permita compreender a condição de seres humanos com todas as limitações e possibilidades. Segundo Morin (2005c, p. 202), a finalidade ética tem duas faces complementares, “[...] a resistência à crueldade e à barbárie” e “[...] a realização da vida humana”. Neste sentido, de viver humanamente e assumindo a identidade individual, social e antropológica, mas, sobretudo, “de viver poeticamente” (ibidem, p. 2002).

Acredita-se que esta investigação sobre o desenvolvimento e promoção da comunicação ética, respaldada pelos princípios do Paradigma da Complexidade, poderá proporcionar à FAPERS ampliar sua vantagem competitiva para enfrentar os atuais e futuros desafios. Cada vez mais os participantes e a sociedade cobram das fundações políticas e procedimentos éticos. Todavia, ao responder positivamente a

essa justa exigência, através da credibilidade de sua atuação, a Fundação estará impulsionando sua consolidação institucional.

Este é o caminho dos fundos de pensão, buscando investir e profissionalizar a comunicação, implementando-a com a ética, que é a união das dimensões propostas neste trabalho, ou seja, legal, ética, comunicação e educação, as quais se estiverem alinhadas, cumprirão uma função estratégica de auto-regulação e fortalecimento da imagem institucional.

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para difundir os valores éticos e os conceitos da previdência complementar identificados na FAPERS, disponibilizando informações para estabelecer uma unidade de conhecimento, subsidiando a consolidação da sua cultura organizacional.

É fundamental registrar que a FAPERS, ao longo de sua história, tem pautado a sua comunicação por princípios éticos, embora as dimensões agora propostas não fossem contempladas na íntegra. Entende-se, contudo, que a comunicação ética já era tangenciada e vem sendo desenvolvida desde 2000 mediante as ações do Projeto de Comunicação que contemplavam a implantação do seu *site*, revitalização do Informativo FAPERS, elaboração de cartas circulares, atualização do mural, remessa de extratos de contribuição, utilização do simulador para aposentadoria, reuniões de esclarecimentos com participantes e assistidos, distribuição de relatório e atendimento competente aos mesmos.

O autor gostaria de observar que, após concluir sua gestão na direção da FAPERS, adquiriu uma visão ampliada da complexidade da previdência privada complementar, da sua importância para os trabalhadores, responsabilidade social e dos riscos para os dirigentes da Fundação e da Patrocinadora.

“Por uma comunicação ética na FAPERS, um estudo de caso” abre um caminho e configura uma situação sobre o processo de comunicação e percepção dos públicos

sobre o assunto e a questão ética. Espera-se que os caminhos abertos por este estudo tenham continuidade.

O tema em estudo não se esgota com a análise apresentada. Assim, a realização de outras pesquisas serão oportunas, visando buscar novos conhecimentos sobre fundos de pensão. Conforme Morin (2000a) é preciso aceitar a aventura do pensamento complexo, pois ele nos dá instrumentos para ligar os conhecimentos.

Referências

REFERÊNCIAS

ABRH. SerEssencial. Revista Mensal da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: ABRH, Janeiro/fevereiro de 2007, nº. 87, p. 12.

ABRAPP. Anais do 24º Congresso Brasileiro de Fundos

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamento de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. **Código de Ética**. Um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-Conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: PUCRS, 2004.

BARROSO A., Porfírio. Ética de los médios de comunicacion, In: VARIOS. Introduccion a los médios de comunicacion. Madrid: Paulinas, 1990.

BARROS FILHO, Clovis; BARTOLOZZI, Pedro Lozano. **Ética na Comunicação**. São Paulo: Moderna, 1999.

BARTOLI, Annie. **Comunicación y organización**: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Um Manual Prático. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

BAUMHART, Raymond. **Ethics in business**. New York, Rinehardt and Winsston, 1968.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

BENTHAM, Jeremy. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. São Paulo: Abril Cultural, 1984 (Os Pensadores).

BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em Ação**. A prática da mudança rumo ao sucesso. Porto Alegre: FACTEC/AGE, 1995.

BOFF, Leonardo. **Ethos Mundial**. Um consenso mínimo entre os humanos. Brasília: Letraviva, 2000.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando Empresas Vencedoras**. Guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes – Oxley**. Um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thomson Learnig, 2007.

BOULDING, Kenneth. **General Systems Theory**: the skeleton of a science. Management Science, Abril, 1956.

BRANDÃO, Paulo Teixeira. **Em defesa dos Fundos de Pensão**. Brasília: Barra Print, 2002.

BRASIL. Ministério da Previdência Social (MPS) **Previdência Social**: guia do trabalhador – saiba como utilizar o seu seguro social. Brasília: MPS, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Ministério da Previdência Social (MPS) **Previdência Social**. Brasília: MPS, 2005.

BRAVI, Marisa. **Boas Práticas**

CASALI, Alípio. Investimento na ética precisa de ética. In: **Revista dos Fundos de Pensão**. Abrapp, Sindapp e Icass. São Paulo, ABRAPP, SINDAPP e ICSS, N° 297, SET, 2004a, pp. 8-12.

CASALI, Alípio. **Para a Construção de um Código de Ética e de conduta empresarial e profissional**. São Paulo: ABRAPP, SINDAPP, ICSS, 2004b.

CASSONI, Cesar Augusto. O sistema de previdência complementar. In: **Estudos em Homenagem ao Professor Wagner Balera**. São Paulo: Moreau-Advogados, 2003.

CEPA/UFRGS. **Pesquisa de Satisfação da EMATER/RS-ASCAR**. Porto Alegre: CEPA/UFRGS, 2006.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Atica, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Modelos de Análise e novas questões em estudos organizacionais. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1 p.38

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 27.

CLOTET, Joaquim. **Bioética**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

CLOTET, Joaquim. **Bioética: uma aproximação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

COLETÂNEA de Normas dos Fundos de Pensão. Brasília: MPS, SPC, 2005.

CORTINA, Adela; MARTINEZ, Emílio. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005.

DOS ANJOS, Márcio Fabri; LOPES, José Reinaldo de Lima (Org). **Ética e Direito: um Diálogo in Apresentação**. Aparecida: Santuário, 1996.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ELY, Bruno José. **Análise do sistema gerencial da EMATER/RS**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1996. Dissertação. (Mestrado em Administração) – UFRGS, Escola de Administração.

EMATER/RS-ASCAR. **50 Anos de Extensão no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Emater/RS - Ascar, 2005.

ENDERLE, Georges, et al. **Dicionário de ética econômica**. São Leopoldo/RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1997 (Tradução).

ETHOS, Instituto. **Sobre o Instituto Ethos**. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamento de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

FAPERS. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Fapers, 2002.

FAPERS. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Fapers, 2003.

FAPERS. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Fapers, 2004.

FAPERS. **Código de Ética da FAPERS**. Porto Alegre: Fapers, 2004 b.

FAPERS. **Relatório da 5ª Pesquisa de Satisfação**. Porto Alegre: Fapers, 2004c.

FAPERS. **Governança Corporativa**. Porto Alegre: Fapers, 2005 a.

FAPERS. **Balanço da FAPERS de 2005**. Porto Alegre: Fapers, 2005b.

FAPERS. **Estatuto Social da FAPERS**. Porto Alegre: Fapers, 2006.

FAPERS. **Informativo da FAPERS**. Porto Alegre, abril, 2007.

FAPERS 2008. Disponível em <http://fapers.emater.tche.br>. Acesso em 27 de fevereiro de 2008.

FERREIRA, Waldir. **Comunicação dirigida**: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1999. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

FERREL O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 25 de maio de 2006. p.B1.

FORESTI, Joadir Antônio. **A complexidade da teleducação no Canal Futura**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo:: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yiendis, 2004.

FRANCO, Hilário. Os princípios da ética, da legalidade e da legitimidade. In: **Revista Brasileira de Contabilidade**. 1991, pp. 65-67.

FREITAS, Maria Esther. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Maria Esther. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FUNDOS DE PENSÃO. **Avaliação de risco**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, agosto 2004, nº. 296, pp. 45-48.

FUNDOS DE PENSÃO. **Informação em excesso desinforma e causa desperdício**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, dez. 2006, nº. 323, pp. 21-24.

FUNDOS DE PENSÃO. **Informação em excesso desinforma e causa desperdício**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, dez. 2006, nº. 323, pp. 21-24.

FUNDOS DE PENSÃO. **Código de Ética é fundamental**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, maio 2007, nº. 328, p. 54.

FUNDOS DE PENSÃO. **EFPCs 30 ANOS**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, setembro. 2007, nº. 332, pp. 54-57.

FUNDOS DE PENSÃO. **Relatório Social**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, novembro 2007, nº. 334.

FUNDOS DE PENSÃO. **Êxito em 2007. Otimismo para 2008**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: Abrapp, Sindapp e Icsc, dezembro 2007, nº. 335.

GALBRAITH, J. K. **A era da incerteza**. São Paulo: Pioneira, 1980.

GER – Gran Enciclopédia Rialp. Madri: Rialp, 1979.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Diana, 1991.

GOMES, Pedro Gilberto. **Ética e Ação Comunicativa**. In: **Tendências na Comunicação**. Porto Alegre: LPM e RBS, 1999.

GOMES, Pedro Gilberto. **Filosofia e Ética da Comunicação na Mídia**. São Leopoldo: Unisinos, 2006.

GROENEWEGEN, J. Who should control the firm? Insights from new and original Institutional Economics. **Journal of Economic Issues**, v. 38, n. 2, jun, 2004.

GUARESCHI, Pedrinho A. **Os construtores da informação**: meios de comunicação, ideologia e ética. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

GUSHIKEN, Luiz; FERRARI, Augusto Tadeu; FREITAS, Wanderley José. **Previdência Complementar e Regime Próprio**. Complexidade & Desafios. Indaiatuba, São Paulo: Instituto Integrar Integração, 2002.

HALL, Richard. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HALL, Richard. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANIKA, Fancis de Paula. **Guia moderno de administração**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1974.

HUMBERG, M. E. **Ética na política e na empresa**: 12 anos de reflexões. São Paulo: CLA, 2002. Coleção ABERJE.

HUNTSMAN, Jon M. **Os vencedores jogam limpo**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004.

INSS. Guia do INSS. 500 Respostas para as dúvidas mais comuns e as novas regras do Plano Simplificado de Aposentadoria. São Paulo: On Line, 2007.

JACOBSEN, Paulo. Uma ISO 20.000 - Urgente. In: **ADN – Administração de Negócios**, ano XII, 16/02/1999.

KANITZ, Stephen Charles. Velhice melhor: não conte só com o INPS, faça as suas economias. **Revista Veja**, São Paulo, v. 13, nº 610, 14 de maio, 1980.

KARAM, Francisco José. **Jornalismo, Ética e Liberdade**. São Paulo: Summus, 1997.

KATZ, Danil; KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KREPS, Gary L. **La comunicacion en las organizaciones**. Segunda edicion. Wilmington, Delaware, USA: Addison - Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In: **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social/ UESP, nº 32, 1999.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.

LEI COMPLEMENTAR nº. 108, de 29 de maio de 2001. Presidência da República. Brasília-DF, 2001.

LEI COMPLEMENTAR nº. 109, de 29 de maio de 2001. Presidência da República. Brasília-DF, 2001.

LEISINGER, Klans M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

LOBOS, Júlio. **Ética & Negócios**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança**. O debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MAIOR FILHO, Joel Souto. Pesquisa em Administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 24, nº 4, pp. 146 - 149, out/dez. 1984.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEZ, Wladimir Novaes. **Primeiras Lições da Previdência Complementar**. São Paulo: LTR, 1996.

MARTINS, Ives Gandra (Coordenador). **Ética no direito e na economia**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MATOS, Francisco Gomes. **Ética na Gestão Empresarial**. Da conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2008.

MELO, Fernando Antônio Pimentel. **Reflexões sobre o novo modelo previdenciário brasileiro**. São Paulo: Instituto Antares, 2003.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Gestão de responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Edição Executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. 2ª ed., PORTUGAL: Publicações Europa-América, 1977.

MORIN, Edgar. **O método 4: as idéias** – Habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre: 1998.

MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In. MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 2000, pp. 19- 42.

MORIN, Edgar. **Saberes globais e saberes locais**. O olhar transdisciplinar; participação de Marcos Terena. Rio de Janeiro: Garamond, 2000a .

MORIN, Edgar. **O método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2002 a.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.b

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. **O método 5: a humanidade da humanidade**. A identidade humana. Porto Alegre: Sulina, 2005 a.

MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura Organizacional e cultura brasileira. In: **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis – RJ: Vozes, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Motta, Fernando Prestes; Caldas, Miguel (org.). São Paulo, Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Prestes. **Teoria das Organizações**: Evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas** – Boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NASH, Laura L. **Ética nas Empresas**. Guia Prático para Soluções de Problemas Éticos nas Empresas. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo. **Ética e Práxis Histórica**. São Paulo: Ática, 1995.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PETRÁGLIA, Izabel Cristina. **Edgar Morin: A educação e a complexidade do ser e do saber**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

PEREIRA, Wilson Renato. Governança Corporativa e Comunicação Social. In: **Revista Fundos de Pensão**. Abrapp, Sindapp e Icsc. São Paulo: ABRAPP, SINDAPP e ICSS. abril 2004, pp. 50-54.

PIMENTA, Fernando Alves. Diário da ABRAPP, disponível em www.portaldosfundosdepensao.org.br. e acessado em 13 de março de 2007.

PUCRS – VIRTUAL. **Módulo 1 do Curso de Gestão em Previdência Complementar Fechada**. Porto Alegre: PUCRS, 2006.

PUTNAM, Linda L; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pámela. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, pp. 77-125.

RABELLO, Flávio Marcílio. A Previdência Complementar Fechada – Origem, Finalidade e Tendências. In: **Seminário dos Fundos de Pensão e a nova legislação da Previdência Complementar**. Rio de Janeiro: ABRAPP, CEDES, 2002.

RESOLUÇÃO Nº. 13, de 01 de outubro de 2004, do Conselho de Gestão da Previdência Complementar, Ministério da Previdência e Assistência Social. Brasília-DF, 2004.

RESOLUÇÃO Nº. 23 de 06 de dezembro de 2006, do Conselho de Gestão da Previdência Complementar, Ministério da Previdência e Assistência Social. Brasília-DF, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição de 1989**: Estado do Rio Grande do Sul (atualização). Porto Alegre: CORAG, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUEZ LUNO, Angel. **Ética**. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra, 1982.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Porto Alegre: FAMECOS/PUCRS, 2000.

SILVA, Juremir Machado da. Em busca da complexidade esquecida II. In: MORIN, Edgar. **As duas globalizações**: complexidade e comunicação – uma pedagogia do presente. Porto Alegre: EDIPUCRS, Sulina, 2002, pp. 39-59 (Coleção Comunicação, v. 13).

SILVA, Plácido de. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1999, 15ª ed.

SILVA, Tupinambá Pedro Paraguassu Amorim. Ética na vida cotidiana. In: **Revista Brasileira de Administração**, ano V, nº 12, jan-abr. 1994, pp.6-7.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.-(Novas buscas em comunicação; v. 46).

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.-(Coleção novas buscas em comunicação; v.64).

SINDAPP. **Estatuto Ético dos gestores das entidades fechadas de previdência privada**. Código de Ética. Rio de Janeiro: Sindapp, 1998.

SMITH, Ruth C. **Images of organizational communication**: root-metaphors of the organization-communication relation. Paper presented at the International Communication Association Conference, Washington, DC, 1993.

SOARES, Rinaldo Campos. **Empresariedade & Ética**. O exercício da cidadania corporativa. São Paulo: Atlas, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: A gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 7ª São Paulo: Atlas, 1979.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOWERS PERRIN. **A Comunicação nos Fundos de Pensão**. São Paulo: Towers Perrin Hr Services, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFRGS/CEPA. **Pesquisa Satisfação EMATER/RS-ASCAR**. Porto Alegre: CEPA, 2007.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é Ética**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

VALLS, Álvaro L. M. Há que ser ético antes de ser moralista. In: **Zero Hora**, Caderno Cultura, Porto Alegre/RS, 15 de julho de 2006, p. 8.

VALSANI, Flávio. Previdência privada fechada e comunicação, o quanto caminhamos e para onde vamos. In: **Revista Fundos de Pensão**, nº 319, agosto 2006, pp. 47-49.

VASCONCELOS, Antônio Telles; OLIVEIRA, Celso Feliciano. **Desenvolvimento e comunicação**. Seminário para a disciplina de Estudos de Comunicação. São Paulo: ECA-USP, 1979. Mimeo.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro, 2001.

VASQUEZ, Adolfo Sanches. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

VAZ, H.C. Lima. **Escritos de filosofia II: ética e cultura**. São Paulo: Loyola, 1988.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. **Uma Análise das teorias de organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1994.

WEIL, Pierre. **A nova ética**. Na Política, na Empresa, na Religião, na Ciência, na Vida Privada e em todas as outras instâncias. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICES

Apêndice A

Evolução da implantação do Código de Ética na FAPERS

APÊNDICE A - EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA NA FAPERS

O Sistema ABRAPP/SINDAPP, no período 1996/99, lançou cartas de princípios pela ética por ocasião da realização de seus congressos/seminários. O compromisso da ABRAPP/SINDAPP e dos fundos de pensão, com a Ética, foi deixado de lado, em vários momentos. Em 17-8-1999, criou-se a Comissão de Ética e o Código de Ética do SINDAPP, para todo o sistema de fundos de pensão no país.

Este texto procura apresentar uma descrição detalhada de como surgiu a necessidade de implantação do Código de Ética, a legislação que trata da ética nas Fundações, a Comissão de Ética, a Ouvidoria, e a situação em que se encontram e como está o trabalho em ética na FAPERS.

1) CÓDIGO DE ÉTICA

a) Política de Investimentos

A FAPERS, em 2003, ao elaborar a sua Política de Investimentos, debateu-se com as primeiras preocupações em relação à ética empresarial. Na oportunidade, não possuía uma normatização interna sobre as suas diretrizes éticas. Entretanto, seu planejamento estratégico, estabeleceu, no período, um sistema de valores, que contemplava: “foco nos interesses/necessidades dos participantes; persistência diante das dificuldades; segurança nos investimentos, atitudes e decisões; integração e colaboração com a Patrocinadora, trabalho em equipe; espírito empreendedor; e **comportamento ético**”.

Constou, ainda, na Política de Investimentos, que todos os funcionários e agentes fiduciários da FAPERS “devem conhecer e se submeter a toda legislação e regras governamentais ou de agências reguladoras aplicáveis ao seu funcionamento, jamais participando ou apresentando conivência em quaisquer atos de violação destas leis ou regras.”

b) Código de Ética da ABRAPP/ANDIMA

Com o objetivo de fortalecer a auto-regulação do setor, a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) firmou um convênio com

a Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto (ANDIMA), para aderir ao Código de Ética da referida Associação.

Este código tem um artigo específico que assegura que, em caso de haver litígios entre Entidades Fechadas da Previdência Complementar e instituições financeiras, qualquer mediação será feita por um Comitê Misto, contendo quatro membros de cada entidade.

Consciente da importância dos procedimentos éticos, objetivando dar maior transparência de suas ações aos seus participantes e à sociedade, a FAPERS, por proposta da ABRAPP aderiu, em 24-10-2003, ao Código Operacional do Mercado da Associação Financeira (ANDIMA) inclusive quanto à observância dos princípios e regras contidas no Código de Ética da ANDIMA.

c) Comissão para elaboração do Código da FAPERS

A Diretoria Executiva da FAPERS designou uma Comissão Especial através da Resolução Executiva n.º 5/2004, em 24-3-2004, integrada por Dulphe Pinheiro Machado Neto, Silvino Wickert, Deolinda Cecília Pickler e Bruno José Ely (Coordenador), com o objetivo de elaborar uma proposta de Código de Ética próprio.

Esta Comissão Especial elaborou uma versão preliminar do Código de Ética da FAPERS com base nas diretrizes da Diretoria, nos subsídios pesquisados e no conhecimento e experiência dos seus integrantes.

A Comissão apresentou a versão preliminar ao Conselho Deliberativo, em 27-5-2004, que designou o conselheiro Marcos Newton Pereira a se integrar à referida Comissão para colaborar na análise das sugestões.

A Diretoria da FAPERS, em 1-6-2004, através de correspondência eletrônica a todas as unidades operacionais da Empresa, abordou o processo de elaboração, discussão e aprovação do Código de Ética, para conhecimento de todos os participantes em geral e representantes regionais e apresentação de sugestões de aprimoramento do documento até 30-6-2004.

A Comissão, reunida em 8-7-2004, apreciou as sugestões oferecidas por participantes, incorporando-as à redação do Código de Ética, a ser submetida, oportunamente, à aprovação do Conselho de Curadores da FAPERS.

Em 12-7-2004, a Diretoria Executiva submeteu a última versão do Código de Ética à avaliação de seu Assessor jurídico sobre as áreas de risco e problemas legais potenciais.

O primeiro Código de Ética da FAPERS foi elaborado por Comissão Especial, designada pela Diretoria Executiva, que incorporou as contribuições dos diversos órgãos representativos da Empresa, dos participantes, dos assistidos, dos representantes regionais, do Assessor Jurídico e dos funcionários cujo texto final foi aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Curadores em 25-8-2004.

Mais que um modismo, elaborar um Código de Ética foi uma necessidade sentida, seja porque a FAPERS é uma Fundação de previdência complementar, seja porque está a serviço dos seus participantes e assistidos. Aliás, é bom lembrar que o *ethos* faz parte da vida coletiva dos indivíduos, que se saiba, desde a antigüidade grega.

Por tudo isso, atenta à adoção de ferramentas de gestão que valorizem sua imagem frente ao conjunto de participantes e assistidos e, por que não dizer, frente à sociedade, a FAPERS decidiu elaborar e divulgar seu Código de Ética.

Assim, é que, centrando o foco no objetivo de nortear condutas e procedimentos, a FAPERS pretendeu divulgar seu Código de Ética aprovado na reunião do Conselho de Curadores em 25-8-2004, que contempla aspectos importantes para uma boa gestão e o fortalecimento dos laços de confiança com o seu público.

A FAPERS apresentou e divulgou seu Código de Ética, afirmando ser um passo à frente no aprimoramento organizacional e um compromisso com a atuação responsável, transparente e de respeito entre os profissionais, participantes e assistidos envolvidos na gestão e no funcionamento da Entidade.

O Código contempla os valores da ética, da transparência, **da comunicação** na relação com seu quadro funcional, associados, participantes, assistidos, investidores e fornecedores. Procura disciplinar, em linhas gerais, os princípios e as regras de conduta que devem presidir estas relações.

Entre eles estão o dever de se observarem os padrões morais exigíveis daqueles que respondem pela administração de recursos de terceiros, como honestidade, imparcialidade, atualidade, legalidade, entre outros e de assegurar pleno e fácil acesso às informações por todos interessados.

Daí a preocupação com a transparência e com a lealdade nas condutas administrativas e a pretensão de impedir ocorrências que resultem na obtenção de benefícios pessoais, por decorrência do exercício de cargo ou da prerrogativa de tomar decisão de interesse da instituição.

LEGISLAÇÃO QUE TRATA DE ÉTICA NAS FUNDAÇÕES

A legislação relativa à Previdência Privada Complementar trata das questões éticas aplicadas ao segmento fundos de pensão, a saber: Resolução 3.121, de 25-9-2003 e Resolução 13, de 1-10-2004.

a) Resolução 3.121, de 25-9-2003

Art. 6º - Além da observância das disposições desta Resolução e do anexo Regulamento, incumbe aos administradores das entidades fechadas de previdência complementar:

I -

II – zelar pela promoção de **elevados padrões éticos** na condução das operações relativas às aplicações dos recursos dos planos de benefícios da entidade.

b) Resolução 13, de 1-10-2004

Art. 3º - Os conselheiros, diretores e empregados da EFPC devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, orientando-se pela defesa dos direitos dos participantes e assistidos dos planos de benefícios que operam e impedindo a atualização da entidade fechada de previdência complementar em prol de interesses conflitantes com o alcance de seus objetivos.

Parágrafo Único: “É recomendável a instituição de Código Ética e conduta e sua ampla divulgação, inclusive aos participantes e assistidos às partes relacionadas, assegurando-se o seu cumprimento”.

COMISSÃO DE ÉTICA

A Comissão de Ética surgiu com a aprovação do próprio Código, pois integra a sua estrutura. É composta por 4 membros, sendo 2 designados pela Diretoria Executiva e dois indicados pelo Conselho de Curadores, com mandato de 2 anos, prorrogáveis uma única vez.

A Comissão de Ética é a instância responsável pelo julgamento de casos de violação do Código de Ética e de deliberação sobre dúvidas de interpretação do texto, emitindo parecer relativo à matéria por ela examinada e encaminhando-o à instância competente. Cabe, ainda, à Comissão determinar as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da Fundação.

Em 23-3-2005, a Diretoria Executiva promoveu a posse da primeira Comissão de Ética da Fundação. A Comissão era integrada por Dulphe Pinheiro Machado Neto, Marcos Newton Pereira, Dirceu Mendes Ribeiro e Bruno José Ely e foi empossada pelo Presidente da Emater/RS, Dr. Caio Rocha. Compareceram, ainda, ao evento, o Sr. Lino Moura, Presidente da ASAE, o Sr. Arno Eick, presidente do Conselho de Curadores, a Sra. Jussara Terezinha M. Schneider, Presidente do Conselho Fiscal, o Sr. Dirceu Luiz Slongo, representante dos Representantes Regionais, o Sr. José Francisco Riffel, representante dos empregados da FAPERS, o Sr. Luiz Alberto Ibarra, Vice-Presidente da Associação dos Aposentados, Silvino Wickert e Deolinda Cecília Pickler, da Comissão que elaborou o Código, além dos membros da Diretoria Executiva.

Esta foi uma iniciativa importante da Diretoria no sentido de modernizar e aprimorar o Sistema de Gestão da FAPERS, pois, além de contar com o seu planejamento estratégico e com as parcerias, passou a ter o seu próprio Código de Ética.

A FAPERS já tinha boas relações com as partes envolvidas na administração do seu negócio, mas acreditava que o lançamento do Código, o funcionamento da Comissão de Ética e da Ouvidoria, só viria a melhorar ainda mais seu conceito interno e externamente.

As atribuições da Comissão de Ética da FAPERS serão definidas posteriormente em Regimento Interno, a ser aprovado pela Diretoria Executiva, baseado no seu Código de Ética e nos demais instrumentos normativos da Fundação.

OUVIDORIA

A Comissão de Ética, na sua primeira reunião realizada em 7-4-2005, propôs a criação da Ouvidoria da FAPERS, que foi aceita pela Diretoria e providenciou na implantação do *e-mail* específico e um *link* no *site* da Entidade.

A FAPERS criou a função de OUVIDORIA dentro das propostas de ações para o seu Programa de Ética. Entre as ações possíveis, são as seguintes: Planejamento Estratégico (valores); Comissão de Ética; Código de Ética; Divulgação; Palestras/Reuniões/Seminários; linhas diretas/comunicação; Ouvidoria; Auditoria Ética; Balanço Social/ Responsabilidade Social.

A Ouvidoria tem como função atender, de forma adequada, consultas, queixas e reclamações, denúncias, pedidos de informações e esclarecimentos, especialmente, no que se refere ao comportamento ético.

A Ouvidoria da FAPERS, ao estabelecer um elo de contato direto - pessoal ou eletrônico - com os participantes e assistidos, atende à premissa da transparência, comunicação e prestação de contas previstas dentro do Plano da Governança Corporativa e Código de Ética da Fundação.

Contatos:

- Pelo correio eletrônico: ouvidoria.fapers@emater.tche.br ou Internet no *site* da FAPERS (em elaboração)
- Pelo contato direto com a Comissão de Ética.

A FAPERS, em agosto de 2005, tem 2.013 participantes, incluindo 219 assistidos, 20 representantes regionais (titulares e suplentes), 9 empregados, 16 membros do Conselho de Curadores (titulares e suplentes), 6 membros do Conselho Fiscal (titulares e suplentes), uma Comissão Mista de Investimentos e uma Diretoria Executiva composta por 3 membros (Agosto/2005).

SITUAÇÃO EM QUE SE ENCONTRAM

1) Código de Ética

O Código de Ética da FAPERS foi elaborado com ampla participação das partes envolvidas na administração da Fundação. O documento foi impresso com a apresentação do Superintendente Geral da ASCAR, Senhor Caio Rocha. Procedeu-se a apresentação e distribuição do Código de Ética para os integrantes do Conselho de Curadores, Representantes Regionais, Grupo de Promoção dos Aposentados e Pensionistas e empregados da FAPERS.

Todos os participantes prestadores de serviços terceirizados e assistidos receberam um exemplar do Código de Ética. Também foram remetidos exemplares do referido documento para as Fundações de Previdência e entidades de classe das categorias profissionais, com os quais a FAPERS estabelece relações.

O Código continua sendo distribuído para os novos participantes que fazem adesão à FAPERS, juntamente com os demais documentos, como o Estatuto da Entidade e os Regulamentos dos Planos de Benefícios.

2) Comissão de Ética

A Comissão de Ética foi instalada em 23-3-2005. Até o momento foram realizadas três reuniões pela Comissão, a saber:

a) 1ª Reunião em 7-4-2005

Tratou da avaliação da posse da Comissão; solenidade e agenda; a Comissão e o seu funcionamento e providências acertadas, a saber: - divulgação do Código de Ética e projeção da fita de vídeo sobre “Ética na Empresa” na reunião dos Representantes Regionais; - leitura dos documentos/subsídios do Sistema ABRAPP, SINDAPP e ICSS; - criação de uma Ouvidoria, *e-mail* específico e *link* no *site* da FAPERS.

b) 2ª Reunião em 17-6-2005

Tratou da avaliação do Encontro de Representantes Regionais; avaliação dos textos sobre ética distribuídos pelo sistema ABRAPP, SINDAPP e ICSS, plano de ação da divulgação, ouvidoria e outros assuntos, a saber: a Reunião da Comissão de Ética será mensal, na primeira sexta-feira do mês; Relatório da 5ª Pesquisa de Satisfação 2004 da FAPERS; Congresso da ABRAPP, em outubro/05, em Porto Alegre; Almoço da Diretoria com Banco PanAmericano; Monografia de Conclusão de Curso sobre o Programa de Ética na FAPERS; parecer do Dr. Wladimir Luiz de Cenço sobre o Código da FAPERS; relação dos *e-mails* dos integrantes da Comissão.

c) 3ª Reunião em 5-8-2005

O objetivo desta reunião foi procurar uma articulação com a nova Diretoria da FAPERS para conhecer o papel e as atribuições da Comissão de Ética. Ainda foram abordados assuntos relativos aos documentos da ABRAPP, SINDAPP e ICSS; divulgação do Código e Ouvidoria; autoavaliação da Comissão: “o assunto é novo, sem demandas, sem retornos dos participantes na Ouvidoria, recentemente criada”. Outros assuntos: aquisição de duas fitas de vídeo para a Biblioteca da Patrocinadora; Monografia sobre Ética, Participação no Congresso da ABRAPP, Artigo no caderno Gestão, ZH.

3) Divulgação do Código e da Ouvidoria

A FAPERS procurou divulgar o processo de elaboração do Código, bem como o conteúdo do mesmo, isto é, as diretrizes e padrões éticos a serem adotados no ambiente da Fundação através do Informativo Trimestral, bem como nos Informes da FAPERS (participantes ativos) e Informe dos Aposentados (assistidos).

A divulgação também tem ocorrido através de rádio da extensão rural, contracheque dos funcionários, participação nas reuniões e demais eventos promovidos pela Fundação.

COMO ESTÁ O TRABALHO

O trabalho da Comissão de Ética é de divulgação dos valores e princípios éticos, na cultura da empresa, dentro dos espaços concedidos.

O momento de transição de uma Diretoria requer reflexão sobre o real papel e contribuição da Comissão de Ética para o efetivo funcionamento da Entidade.

Há uma orientação da ABRAPP para que todos os Fundos de Pensão tenham o seu Código de Ética. É a motivação da Diretoria da ABRAPP para que o sistema tenha uma cultura ética na conduta de seus dirigentes, conselheiros, gestores e demais profissionais, com vistas a alcançar a auto-regulação do sistema e proteção do seu patrimônio.

Bruno José Ely – Coordenador da Comissão de Ética - 23-8-2005

Apêndice B

Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NOS FUNDOS DE PENSÃO: UM ESTUDO DE CASO

Este roteiro de entrevistas semi-estruturadas tem por objetivo identificar a situação da ética na comunicação no estudo de caso da FAPERS, através da percepção de representantes dos diversos públicos que se relacionam com a Fundação.

O roteiro apresenta questões abertas e fechadas, elaboradas a partir dos referenciais teóricos e as informações serão utilizadas estritamente para o trabalho acadêmico na Universidade por Bruno José Ely.

Sua resposta é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa.

1. CONCEITOS DE ÉTICA

- a) O que você entende por ética?
- b) Enumere, em ordem de importância (1, 2, 3), três palavras que representam a ética para você:
- | | | |
|----------------------|---------------|---------------------|
| () Humildade | () Liberdade | () Honestidade |
| () Responsabilidade | () Lealdade | () Generosidade |
| () Justiça | () Paz | () Harmonia social |
| () Respeito | () Honra | () Coragem moral |
- c) O que você pensa sobre ética no fundo de pensão?
- d) A ética complementa a lei ou é mais rigorosa que a lei?
- e) Basta cumprir a lei para que haja respeito a todos os direitos?

NAS QUESTÕES A SEGUIR, ASSINALE AQUELAS QUE MAIS SE APLICAM.

2 QUAL A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE COMUNICAÇÃO, PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E ÉTICA:

- Devem ser complementares.
- A ética deve estar acima da comunicação e da previdência complementar.
- Às vezes, a comunicação e a previdência devem ficar acima da ética.
- A comunicação e a previdência devem ficar acima da ética.
- Não há relação entre comunicação, previdência e ética.
- Ao aplicar a lei, dispensa-se a preocupação com a ética, pois a lei já disciplina o que pode e o que não deve ser feito.
- Outra. Especificar. _____

3 EM QUE MOMENTO A ÉTICA DEVE SER LEVADA EM CONSIDERAÇÃO NUMA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA?

- No atendimento aos participantes
- Na aplicação dos recursos financeiros
- Na concessão dos benefícios
- Na comunicação com seus públicos
- Na preparação para aposentadoria
- No relacionamento com os aposentados
- Em todos os processos da entidade
- Não se aplica em nenhum dos casos.
- Outro. Especificar. _____

4 EM SUA OPINIÃO, HÁ RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ÉTICA?

- SIM NÃO NÃO SEI

JUSTIFICAR _____

5 QUAL A RELAÇÃO ENTRE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E A ÉTICA?

- A confiança e a segurança da previdência dependem da aplicação de boas técnicas atuariais, contábeis, de investimentos e administrativas e, não de ética.
- Não se pode imaginar a existência de boas técnicas, exitosas, sem ética.
- A Previdência Complementar é regida por um arcabouço legal e conta com um sistema de fiscalização que torna supérflua a inclusão da ética como fundamental ao sistema.
- Não há nenhuma relação.
- Outra. Especificar. _____

6 O TEMA ÉTICA NA COMUNICAÇÃO DA FAPERS:

- Deve obedecer a princípios gerais
- Não deve ser a única questão a definir uma comunicação, mas é a mais essencial
- Não deve servir a outros objetivos
- Necessita ser melhor discutido na FAPERS
- Está devidamente abordado na FAPERS
- Outras. Especificar: _____

7 VALORES

Na sua opinião, que valores orientam a comunicação das pessoas da FAPERS com seus públicos? (Colocar em ordem de prioridade)

<input type="checkbox"/> Honestidade	<input type="checkbox"/> Verdade
<input type="checkbox"/> Integridade	<input type="checkbox"/> Respeito
<input type="checkbox"/> Lealdade	<input type="checkbox"/> Responsabilidade
<input type="checkbox"/> Cooperação	<input type="checkbox"/> Solidariedade
<input type="checkbox"/> Justiça	<input type="checkbox"/> Prestação de contas
<input type="checkbox"/> Transparência	<input type="checkbox"/> Perseverança
<input type="checkbox"/> Competência	<input type="checkbox"/> Legalidade
<input type="checkbox"/> Obediência às leis	<input type="checkbox"/> Segurança
<input type="checkbox"/> Liberdade	<input type="checkbox"/> Igualdade
<input type="checkbox"/> Humildade	<input type="checkbox"/> Trabalho em equipe
<input type="checkbox"/> Busca de excelência	<input type="checkbox"/> Comportamento ético
<input type="checkbox"/> Clareza	<input type="checkbox"/> Dignidade humana
<input type="checkbox"/> Cuidado pelos outros	<input type="checkbox"/> Respeito à hierarquia
<input type="checkbox"/> Sigilo	<input type="checkbox"/> Outros. Indicar _____

Como se articulam os valores no processo de comunicação?

Objetiva					
Rápida					
Constante					
Franca					
Esclarecedora					

c) Você considera positivo ou negativo, sob o ponto de vista de seus valores éticos, a forma com a FAPERS se comunica com seus públicos?

() Positivo () Negativo.

Por quê? _____

d) Você acha que a FAPERS poderia mudar a forma de se comunicar com seus públicos e estar mais próxima dos seus públicos?

() Sim. () Não.

Como?

e) Os assuntos divulgados são os essenciais ou de importância secundária?

f) Você considera que a FAPERS necessita de planejamento na comunicação?

() Sim. () Não

Como? _____

g) O que você entende por comunicação ética?

h) Quais os instrumentos de comunicação que você acredita que podem aproximar mais a FAPERS dos seus públicos? (jornal interno, relatório gerencial, reunião, folhetos, carta, internet, eventos, etc)

i) Na sua opinião, a ética na comunicação e comunicação ética são a mesma coisa, tem o mesmo significado?

() Sim () Não () Não sei

Justificar _____

j) A imagem da FAPERS é de uma entidade:

	Concordo totalmente	Concor do	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Ética					
Flexível					
Sólida					
Segura					
Independente do Patrocinador					
Administrada profissionalmente					
Que aplica bem os recursos					
Que inspira confiança e credibilidade					
Moderna					
Séria					
De qualidade					
De respeito às questões sociais e ambientais					
Outra. Especificar-					

10 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ÉTICA NA FAPERS

a) De que forma a ética pode auxiliar a FAPERS a aprimorar a comunicação e o sistema de gestão?

- () Compreensão por parte dos participantes e assistidos através de atitudes solidárias
- () Compreensão por parte dos dirigentes de que a divulgação ampla da verdade é uma necessidade.
- () Compreensão por parte da patrocinadora de que a divulgação do plano de previdência privada complementar é um benefício relevante.
- () Outro. Especificar: _____

b) De que forma o processo de comunicação da FAPERS proporciona a possibilidade de colocar em prática os valores pessoais e organizacionais?

- () Os espaços nos órgãos que integram a Governança Corporativa favorecem a prática dos valores pessoais e da Fundação.
- () Uma relação de confiança entre funcionários que trabalham em níveis hierárquicos praticamente iguais.

- () A credibilidade da informação transmitida é o ponto alto de uma instituição.
- () A credibilidade perante a sociedade para obter alianças com parceiros e fornecedores.
- () Outro. Especificar: _____

11 COMENTÁRIO FINAL

Você gostaria de acrescentar outras idéias e sugestões para a comunicação da FAPERS (planejamento da comunicação ou institucionalização da comunicação ética)?

13/07/2007

Apêndice C

Tabulação das Entrevistas Semi-Estruturadas

POR UMA COMUNICAÇÃO ÉTICA NOS FUNDOS DE PENSÃO: UM ESTUDO DE CASO.

1. CONCEITOS DE ÉTICA

f) O que você entende por ética?

- É algo que norteia a conduta dos seres humanos.(2)
- Respeito aos valores de ordem moral, que norteiam os princípios de convivência na sociedade. (3)
- Agir com correção. Seguir os ditames da consciência. (4)
- Ética é a virtude pela qual uma pessoa obedece às leis, as normas, aos regulamentos e renuncia às práticas prejudiciais a terceiros e aos ditames de sua consciência e após, pelo único motivo de considerar certo tal procedimento, mesmo que risco, de censura onde prejuízo por desobedecer a essas leis, normas, regulamentos ou práticas. (1)
- Ética é a forma que a pessoa vive bem com seus semelhantes. É na convivência, na vida social, no emprego, na comunidade, que a pessoa se descobre e se realiza, enquanto um ser ético. (5)
- (sem definição). (6)
- Abrange os valores morais na sua essência, que determinam os comportamentos e atitudes entre as pessoas e consigo próprio. (8)
- Ética é respeitar os regramentos existentes, sendo honesto e leal com aqueles que nos relacionamos. (9)
- É um conjunto de normas direcionadas para a formação de caráter, digno para atuar, tanto no aspecto social como profissional. (11)
- Respeitar o comportamento moral dos homens em sociedade. São as normas e regras que orientam as condutas das pessoas. (7)
- A ética é a postura e a prática de atos e ações, pelo indivíduo, que não apenas se submetem às normas legais e regulamentares, mas que principalmente, espelham a honestidade, a justiça e o respeito aos semelhantes na efetiva prática desses atos e ações. (10)

g) Enumere, em ordem de importância (1, 2, 3), três palavras que representam a ética para você:

- | | | |
|---|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Humildade | <input type="checkbox"/> Liberdade | <input type="checkbox"/> Honestidade |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade | <input type="checkbox"/> Lealdade | <input type="checkbox"/> Generosidade |
| <input type="checkbox"/> Justiça | <input type="checkbox"/> Paz | <input type="checkbox"/> Harmonia social |
| <input type="checkbox"/> Respeito | <input type="checkbox"/> Honra | <input type="checkbox"/> Coragem moral |

- Honestidade, 5 vezes como opção 1.
- Responsabilidade, 3 vezes como opção 2.
- Respeito, 5 vezes como opção 3.

Na tabulação geral, observa-se que a honestidade fica com 9 vezes, respeito com 6 vezes e responsabilidade com 5 vezes.

h) O que você pensa sobre ética no fundo de pensão?

- É uma regra que precisa ser respeitada e praticada (2).
- Quando se trata de criar a expectativa numa pessoa de que, se ela contribuir para um fundo durante a vida laborativa, ela e sua família estarão seguras no infortúnio ou na velhice, a ética é fundamental para realizar esse compromisso.(1)
- Precisa ter respeito, justiça e honestidade.(3)
- É essencial. Agir com ética na administração depende a substância de um Fundo de Pensão. (4)
- Os fundos de pensão têm muita responsabilidade com seus participantes e com toda a sociedade brasileira porque geram e administram um volume muito grande de recursos. Deles depende a segurança dos participantes. Por isso, precisam ser administrados dentro da ética. (5)
- Importante para evitar condicionantes e garantir a credibilidade dos fundos de pensão (8).
- É respeitar os compromissos assumidos junto aos participantes, colocando de forma verdadeira as situações positivas e negativas de gestão dos planos. (9)
- Deve estar presente em todos os procedimentos que envolve os fundos de pensão. (11)
- Responsabilidade do fundo de pensão em gerenciar com justiça e respeito os valores entregados pelos contribuintes. (6)
- É um princípio fundamental, principalmente, quando se trata de fundos solidários. (7)
- A ética em relação aos fundos de pensão significa a clareza para os seus participantes, das condições de participação e benefícios conseqüentes, vale dizer, o efetivo retorno do que foi oferecido ao participante para seu ingresso (honestidade, justiça e respeito). (10)

i) A ética complementa a lei ou é mais rigorosa que a lei?

- A ética compõe-se de um conjunto de princípios que uma pessoa ou um grupo se auto-impõe, não prevista em lei. Logo é mais rigorosa que a lei. (1)
- É mais rigorosa que a lei. (2)
- Entendo que ela complementa a lei. (3)
- Se a lei fosse perfeita igualaria a lei. (4)
- A ética complementa a lei.(5)
- Complementa a lei. (6)
- Na elaboração e aplicabilidade das leis, a ética deveria ser um atributo importante. (8)
- A ética deveria ser mais rigorosa que a lei, sendo um dos princípios que devem ser respeitados na elaboração das mesmas.(9)
- Complementa a lei. (11)
- A ética é um dever moral que está acima da lei, quando não se cumpre a ética, deve existir a lei para fazê-la e respeitá-la. (6)
- A ética ao meu entender é mais importante que as leis. Precisamos ter ética para cumprir a lei. (7)
- A ética é uma postura mais rigorosa que a própria lei e regulamentos transcendendo aos mesmos. (10)

j) Basta cumprir a lei para que haja respeito a todos os direitos?

- Basta cumprir a lei, para que haja respeito a todos os direitos previstos em lei. Mas a lei se sujeita a interpretações e estas devem ser justas e neste sentido, a ética complementa a lei. (1)
- Não(2). Não (6).
- Não é suficiente, mas é preciso haver a norma e o cumprimento a lei. (3)
- Não há fatos novos que a lei não abrange. A ética antecipa-se a Lei, orienta a evolução da lei. (4)
- Não. A lei pode estar sendo cumprida perfeitamente, mas na forma de seu cumprimento estar agredindo, desrespeitando o outro, esquecendo os princípios da igualdade, da transparência, clareza e outros. Por isso, uma complementa a outra. (5)
- No contexto das leis de um fundo de pensão, o cumprimento da lei representa igualdade de direitos para os participantes.(8)
- Não, pois nem sempre a fria interpretação da lei garante o respeito a todos os direitos. (9)
- Não (11)
- Basta estar dentro da ética para que se cumpra a lei e os direitos de outros. (6)
- Não. Deve-se cumprir a lei, respeitando os direitos de cada cidadão. (7)
- O cumprimento dos dispositivos legais é obrigação de cidadania, porém nem todos os dispositivos legais expressos alcançam a todos os direitos do cidadão. (10)

NAS QUESTÕES A SEGUIR, ASSINALE AQUELAS QUE MAIS SE APLICAM.

2 QUAL A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE COMUNICAÇÃO, PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E ÉTICA:

- (5) Devem ser complementares.
- (6) A ética deve estar acima da comunicação e da previdência complementar.
- () Às vezes, a comunicação e a previdência devem ficar acima da ética.
- () A comunicação e a previdência devem ficar acima da ética.
- (1) Não há relação entre comunicação, previdência e ética.
- () Ao aplicar a lei, dispensa-se a preocupação com a ética, pois a lei já disciplina o que pode e o que não deve ser feito.
- (2) Outra. Especificar: Interligação entre Previdência e a ética. Ver questão 1, letra “e”.
- (1) Interligação entre Previdência e a ética

3 EM QUE MOMENTO A ÉTICA DEVE SER LEVADA EM CONSIDERAÇÃO NUMA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA?

- (4) No atendimento aos participantes
- (4) Na aplicação dos recursos financeiros
- (2) Na concessão dos benefícios
- (5) Na comunicação com seus públicos
- (0) Na preparação para aposentadoria
- (5) No relacionamento com os aposentados
- (11) Em todos os processos da entidade
- () Não se aplica em nenhum dos casos.
- (3) Outro. Especificar.
 - Na interpretação do regulamento e da lei.
 - No relacionamento entre diretores e conselhos.
 - No relacionamento entre empregadores entre si e diretores.

4 EM SUA OPINIÃO, HÁ RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ÉTICA?

- (10) SIM (1) NÃO () NÃO SEI

JUSTIFICAR

- Se colocada em prática, a ética não recebe a comunicação. (4)
- A comunicação é compartilhar idéias e conhecimentos, que é um direito de todos.
- (3)
 - A comunicação deve ser pautada em princípios éticos. (2)
 - A comunicação deve refletir com clareza a realidade e não deve ter o caráter de propaganda enganosa. (1)
 - A comunicação e a ética precisam andar juntas. A comunicação está sempre influenciando e transformando o ambiente, as pessoas. O comunicador seja ele

jornalista ou não, precisa estar ciente disso e procurar não levar para a mídia meias verdades, ou inverdades, primar pela integridade da matéria, ter palavra... para que os veículos de comunicação tenham a credibilidade, da população, caso contrário, será o caos. (5)

-Sim, toda a comunicação deveria envolver ética. (8)

-A comunicação deve respeitar os conceitos éticos, de forma a repassar, de forma honesta, todas as informações aos participantes e patrocinadora. (9)

-Manter os indivíduos informados das questões que lhes são pertinentes, permitindo-os avaliar o que é de seu interesse. (11)

-A ética é respeitar os direitos de outros sem ferir os próprios e os de outros. A ética vem da moral e da cultura de um povo. (6)

-Informações corretas e precisas estão relacionadas à ética (7)

-A comunicação deve observar os princípios éticos para não induzir as pessoas a entendimentos distorcidos que lhes possam causar prejuízos ou inconformidades futuras, especialmente em se tratando de previdência complementar. (10)

5 QUAL A RELAÇÃO ENTRE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E A ÉTICA?

(1) A confiança e a segurança da previdência dependem da aplicação de boas técnicas atuariais, contábeis, de investimentos e administrativas e, não de ética.

(10) Não se pode imaginar a existência de boas técnicas, exitosas, sem ética.

() A Previdência Complementar é regida por um arcabouço legal e conta com um sistema de fiscalização que torna supérflua a inclusão da ética como fundamental ao sistema.

() Não há nenhuma relação.

() Outra. Especificar. _____

6 O TEMA ÉTICA NA COMUNICAÇÃO DA FAPERS:

(1) Deve obedecer a princípios gerais

(7) Não deve ser a única questão a definir uma comunicação, mas é a mais essencial

() Não deve servir a outros objetivos

(5) Necessita ser melhor discutido na FAPERS

() Está devidamente abordado na FAPERS

(3) Outras.

Especificar:

-Necessita ser melhor discutida com o público beneficiário para um melhor entendimento e conhecimento. (7)

-Está devidamente abordada, mas pode ser constantemente aperfeiçoada. (10)

7 VALORES

Na sua opinião, que valores orientam a comunicação das pessoas da FAPERS com seus públicos? (Colocar em ordem de prioridade)

(9) Honestidade	(6) Verdade
(6) Integridade	(7) Respeito
(5) Lealdade	(10) Responsabilidade
(6) Cooperação	(5) Solidariedade
(9) Justiça	(6) Prestação de contas
(8) Transparência	(5) Perseverança
(8) Competência	(8) Legalidade
(8) Obediência às leis	(8) Segurança
(4) Liberdade	(5) Igualdade
(5) Humildade	(4) Trabalho em equipe
(5) Busca de excelência	(7) Comportamento ético
(8) Clareza	(4) Dignidade humana
(6) Cuidado pelos outros	(4) Respeito à hierarquia
(5) Sigilo	(4) Outros. Indicar
	-Convivência
	-Consciência
	-Credibilidade

Obs: Poderia ser assinalado somente “comportamento ético”, que englobaria tudo.

Como se articulam os valores no processo de comunicação?

-Os valores estão presentes e associados no processo de comunicação. (2)

-Todos os valores são componentes do comportamento ético e são interligados. A ausência de um invalida ou põe sob suspeita os demais. A honestidade não é possível sem a verdade e a responsabilidade. Esta não é possível sem a segurança, a legalidade, a competência e assim por diante. (1)

Através dos veículos de comunicação de massa, como o jornal e o site e as reuniões de relacionamentos para os grupos de associados. (3)

-Primeiramente, há necessidade de obedecer as normas, as exigências legais, seguindo transmitir para o associado a visão clara dos investimentos. (4)

-Sendo profissionais éticos, cidadãos, estes valores por si só já se articulam. (5)

-A comunicação deve ser clara, objetiva, informativa e respeitar a integridade de cada participante quanto aos seus direitos e sigilo. (9)

-São altamente interligados, muitas vezes confundindo-os entre si. (11)

-Clarividência em procedimentos, clareza na comunicação, transparência nos conteúdos, honestidade no agir. (6)

-Honestidade, justiça e respeito são fatores essenciais para embasar, eticamente, o processo de comunicação. (10)

8 COM RELAÇÃO AOS PRINCÍPIOS ÉTICOS NA COMUNICAÇÃO DA FAPERS, VOCÊ SE BASEIA:

c) Em relação aos códigos

- (7) Código de ética pessoal
- (3) Código de ética da profissão
- (7) Código de ética da FAPERS
- (2) Código de Ética da ABRAPP
- (1) Ética na religião
- () Não há necessidade de envolver a ética
- (1) Outros. Indicar:

-Legislação da previdência complementar.

d) O Código de Ética da FAPERS cumpre sua função de comunicação, com clareza, dos princípios, valores e normas da Fundação?

- (9) Sim (1) Não (1) Não sei

Por que?

- Não está fechado. Prevê atualizações periódicas. No entanto, deve ser mais mencionado como justificativa de pedidos, decisões, providências. (1)
- Cumpre sua função de comunicação, mas é importante para um possível e constante aprimoramento do mesmo. (3)
- Estão todos registrados no documento que foi distribuído para todos os participantes e assistidos. (2)
- Ele é simples, escrito com clareza, documento compacto. (5)
- Acredito que sim, pela própria existência do código de ética na Fundação. (8)
- Falta maior divulgação junto às partes envolvidas. (9)
-
- Acredito que sim, pois mantém os associados informados. (11)
- Penso que, quando colocado em prática, este código vai representar bem seu papel de comunicação e clareza da Fundação. (6)
- Tem sido sistemático e voltado ao que o público precisa saber em relação à Fundação. (7)
- Por sua objetividade e clareza. (10)

c) Em que medida a postura ética influencia a comunicação na FAPERS?

- A postura de diretores, conselheiros, funcionários, representantes regionais têm influência direta na comunicação da Fundação. (2)
- Ter um código de ética como instrumento norteador da comunicação. O código de ética deve estar sempre acima dos pensamentos individuais e ele deve servir de balizador de qualquer forma de comunicação. (3)

- Na medida em que informa a realidade dos investimentos com linguagem simples para o associado, atinge sua melhor postura ética. (4)
- A comunicação na FAPERS contem os valores, principalmente, da honestidade, legalidade, verdade, responsabilidade e prestação de contas. (1)
- Uma entidade que trata com pessoas, também com grande volume de recursos, sempre a postura ética influenciará a comunicação. (5)
- Dá credibilidade a comunicação na FAPERS. (8)
- No Informativo, nada incorreto; nas reuniões, é importante a clareza para ajudar nas orientações; por e-mail, apenas informações repassadas. (9)
- É o que dá credibilidade à Entidade. (11)
- Não vejo influência de uma sobre a outra. (6)
- Na relação de confiança com seu público, buscando informar com transparência suas ações. (7)
- A postura ética adotada na comunicação na FAPERS é seu fundamento principal. (10)

9 COMUNICAÇÃO

c) Como a FAPERS se comunica com você?

- Por meio de jornal, telefone, e-mail e visitas. (1)
- Satisfaz a necessidade de informações. (4)
- No meu caso, essa responsabilidade é minha, juntamente com os outros diretores, funcionários e conselheiros. Sempre temos que aprimorar. (2)
- Mala direta, site, jornal e contato interpessoal. (3)
- Atualmente, através do Boletim Informativo e da internet. A internet, porém, não chega a todos participantes. (5)
- Jornal, e-mail, reuniões, folhetos. (8)
- Através do jornal da FAPERS, em reuniões com os dirigentes e técnicos e através de e-mails. (9)
- Através de jornais, relatórios informativos e reuniões. (11)
- Por escrito, formalmente, e de maneira coloquial, pessoalmente. (10)

d) A comunicação atual da FAPERS com seus públicos é:

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
* Suficiente em quantidade e qualidade.	0	5	2	2	
Insuficiente em quantidade e qualidade.		1			
* Suficiente em freqüência	1	5	1	2	
Oportuna e satisfatória.		6	2	1	
Transparente	0	8	2		0
Educativa		7	1	1	

Objetiva	0	9	0	1	
* Rápida		6	2	2	0
Constante	0	6	2	2	
Franca	1	8		1	0
Esclarecedora	1	7	2	1	

* Como os públicos da FAPERS estão dispersos e possuem conhecimentos diferenciados, entendo que temos que evoluir em quantidade, qualidade e rapidez (usar mais a internet).

c) Você considera positivo ou negativo, sob o ponto de vista de seus valores éticos, a forma com a FAPERS se comunica com seus públicos?

(10) Positivo (0) Negativo. (1) Não sei

Por quê?

- As informações solicitadas são fornecidas. (1)
- Esclarece os pontos importantes. (4)
- Dentro das diferentes formas de comunicação a responsabilidade, a justiça e a honestidade são quesitos de grande significado. (2)
- É feita com freqüência e com clareza. (3)
- Apesar de achar que a quantidade não é suficiente, a qualidade é boa e esclarecedora. (5)
- Atua informando, estimulando e alertando o público beneficiário para a garantia de futuro. (8)
- Ela busca informar o público do que acontece na Entidade. Poderia ser mais enfático a parte ética, a ética ser mais enfatizada. (9)
- Procura informar a todos os associados de maneira clara e objetiva. (11)
- Creio que falta objetividade na comunicação, principalmente com associados ou mesmo com associados. Também deve ocorrer um melhor relacionamento ao associado, para que este comece a lutar pela sua fundação e não permitir que um não associado dissemine inverdade ou meias verdade para os associados. (6)
- Procura informar com transparência. (7)

e) Você acha que a FAPERS poderia mudar a forma de se comunicar com seus públicos e estar mais próxima dos seus públicos?

(10) Sim. (1) Não.

Como?

- Melhorar a comunicação através da página na internet . (2)
- Sempre há como aperfeiçoar a comunicação. (4)
- Reativar os informes eletrônicos. (1)

- Acredito que o *newsletter* (boletim eletrônico) seria mais uma ferramenta útil na boa comunicação com o associado. (11)
- É suficiente e a comunicação é boa. (3)
- Não seria mudar a forma de comunicação, mas usar mais meios de comunicação, estar mais presente junto aos seus participantes, principalmente, aposentados. (5)
- Respondendo clara e objetivamente as consultas. (6)
- Sempre deve estar atento e avaliando a comunicação com os sócios, pois envolve interesses pessoais e expectativas que precisam ser sempre esclarecidas. (8)
- Trabalhar mais fortemente com a patrocinadora. Parece trabalhar muito com o participante e pouco com a patrocinadora. (9)
- Está bem. Acho que o público deveria se aproximar mais da FAPERS. (10)
- Chamando os boateiros e colocar a verdade uma a uma, mostrar como um boato injustificado e negativo navega rápido e se espalha com rapidez da luz. Se necessário até aplicar uma ética moral no difamador. (6)
- Além dos meios existentes, buscar ampliá-los no sentido de informações mais freqüentes. (7)
- Auscultando as dúvidas mais constantemente manifestadas e esclarecendo-as de forma ampla. (10)

f) Os assuntos divulgados são os essenciais ou de importância secundária?

- Os assuntos são essenciais. (1, 2, 3,4, 6, 9, ,11)
- No Boletim Informativo nem sempre são essenciais. (5)
- Penso que os assuntos são sempre importantes dentro do contexto de sua Fundação. (8)
- Todos os assuntos divulgados, se não bem conduzidos, serão malévolos e de conseqüência, às vezes não pré-julgada. (6)
- São os básicos, poderiam ser abordados mais amplamente. Como exemplo sobre o funcionamento da Fundação, Estrutura Administrativa, Informações Previdenciárias. (7)
- São quase sempre essenciais. (10)

g) Você considera que a FAPERS necessita de planejamento na comunicação?

(11) Sim. (0) Não

Como?

- Temos que revisar o planejamento estratégico. (2)
- Sempre há planejamento. (4)
- Tudo precisa de planejamento na vida e a comunicação não pode ser diferente. (3)
- Precisa planejar sua comunicação, como planeja todas as outras suas atividades. (5)

- Ter o planejamento dela anual e um Plano de Comunicação ser desenvolvido. Não tenho o hábito de acessar o site da FAPERS. (6)
- Estabelecer uma estratégia de comunicação com regularidade, talvez mensal, divulgando assuntos essenciais da Fundação como por ex. número de novos sócios, número de assistidos, rentabilidade, etc. Importante colocar a Fundação como uma entidade do presente para uns e de futuro para outros. (8)
- Identificando os pontos principais a serem divulgados e monitorando uma estratégia para tanto. (9)
- A Direção da FAPERS e a Direção da EMATER devem sentar numa mesa e esclarecer todos os pontos divergentes e se necessário fazer um plebiscito para se averiguar os fatos. (6)
- Ampliar o leque de informações aos segurados. Promover marketing da Fundação. (7)
- A comunicação é um processo que merece aperfeiçoamento constante. (10)

g) O que você entende por comunicação ética?

- A comunicação que esteja em sintonia com a verdade. (3)
 - A que contém os valores citados na questão 7. (1)
 - Informação clara sobre os investimentos e sua *performance*. (4)
 - É aquela que respeita os valores éticos de pessoas e instituições. (2)
 - É aquela comunicação que informa a verdade, que respeita o outro, sem acusações, sem meias verdades. (5)
 - É a comunicação que tem princípios de moralidade e que reúne vários atributos. (8)
 - Aquela que esclarece abertamente os acontecimentos da entidade. (9)
 - Esclarecer fatos e boatos, chamar ao diálogo todos os interessados. (12)
 - Os assuntos gerais, de forma clara, sem mascarar informações e com objetividade. (11)
- Informar, relatar o que realmente é o necessário e fundamental como informação, com agilidade e presteza, visando atender aos anseios dos segurados. (7)
- A comunicação embasada na realidade legal e regulamentar, transparente e verdadeira. (10)

k) Quais os instrumentos de comunicação que você acredita que podem aproximar mais a FAPERS dos seus públicos? (jornal interno, relatório gerencial, reunião, folhetos, carta, internet, eventos, etc)

- Todos os instrumentos são úteis para aproximação entre a FAPERS e os seus públicos. (2)
- Internet. (4)
- Todos. (1)
- Tem jornal interno; o relatório é publicado no próprio jornal; os folhetos também foram feitos, carta ou mala direta também ocorre quando necessário, internet é constante através do site disponível e os eventos ocorrem quando há necessidade. (3)
- Jornal interno, carta, reunião e internet. (5)

- Jornal, reuniões, folhetos e e-mail. (8)
- Jornal interno, relatório gerencial, reunião e eventos. (9)
- Internet, jornais internos, cartas e reuniões. (11)
- Todos os meios são válidos, temos que aciona-los. (6)
- Manter os atuais com alguns aperfeiçoamentos e ampliar a comunicação eletrônica. (7).
- Jornal interno, relatório e eventos. (10)

l) Na sua opinião, a ética na comunicação e comunicação ética são a mesma coisa, tem o mesmo significado?

(5) Sim (5) Não (1) Não sei

Justificar

- Os conceitos podem ser diferentes, mas as conseqüências devem ser as mesmas. (1)
- Podem ser manipuladas: tornam-se antagônicas. (4)
- Para mim a ética na comunicação é mais abrangente. (2)
- Tem o mesmo significado. (3)
- Não são bem a mesma coisa, porque penso que a ética na comunicação é por ex. a empresa, o jornal, já tem por princípio usar sempre a ética em todas as suas comunicações. E comunicação ética é aquela que já está sendo levada ao público, é a forma como ela chega respeitosa, verdadeira, etc. Não só os donos dos meios de comunicação devem utilizar a ética na comunicação, como também os seus empregados. (5)
- Me parece que toda a comunicação deveria ter na sua essência a ética, os valores morais e a ética na comunicação pressupõe que a comunicação pode não ter ética. (8)
- Uma sem a outra não teria sentido e não vê diferença entre elas. (9)
- Acredito que as duas privilegiam a informação sem maquiagem. (11)
- Para mim, ética é o livro da vida que devo seguir. (6)
- A primeira envolve os processos de comunicação; a segunda é o processo de divulgação claro e transparente. (10).

m) A imagem da FAPERS é de uma entidade:

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Ética	4	6	1		
Flexível		1	5	4	1
Sólida	1	8	2		
Segura	1	5	4		

Independente do Patrocinador		0		9	3
Administrada profissionalmente	1	8	1	1	
Que aplica bem os recursos	1	10	1		
Que inspira confiança e credibilidade	1	8	1	1	
Moderna	1	7	2	2	
Séria	1	9			
De qualidade	1	9			
De respeito às questões sociais e ambientais	2	8			
<p>Outra. Especificar-</p> <p>-Independente de Política Partidária (1) 1</p> <p>-A FAPERS é sólida e segura, porém o seu futuro depende essencialmente do Patrocinador e de seus dirigentes (Diretoria e Conselheiros) (2)</p>					

10 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ÉTICA NA FAPERS

b) De que forma a ética pode auxiliar a FAPERS a aprimorar a comunicação e o sistema de gestão?

- (3) Compreensão por parte dos participantes e assistidos através de atitudes solidárias
- (9) Compreensão por parte dos dirigentes de que a divulgação ampla da verdade é uma necessidade.
- (7) Compreensão por parte da patrocinadora de que a divulgação do plano de previdência privada complementar é um benefício relevante.
- (X) Outro.

Especificar

- Aperfeiçoando as informações para todos os associados. (4)
- Compreensão por parte dos empregados da FAPERS de que precisam ter sempre um comportamento eticamente adequado (postura proativa, competência, fazer a coisa certa, etc). (5)
- Muitas vezes, por questões técnicas existem limitações no conhecimento da verdade. Exemplo: qual é a rentabilidade dos planos? É necessário apoio técnico para tal, explicação ou é de domínio dos diretores? (9)

b) De que forma o processo de comunicação da FAPERS proporciona a possibilidade de colocar em prática os valores pessoais e organizacionais?

(5) Os espaços nos órgãos que integram a Governança Corporativa favorecem a prática dos valores pessoais e da Fundação.

(3) Uma relação de confiança entre funcionários que trabalham em níveis hierárquicos praticamente iguais.

(9) A credibilidade da informação transmitida é o ponto alto de uma instituição.

(6) Credibilidade perante a sociedade para obter alianças com parceiros e fornecedores.

() Outro. Especificar.

11 COMENTÁRIO FINAL

Você gostaria de acrescentar outras idéias e sugestões para a comunicação da FAPERS (planejamento da comunicação ou institucionalização da comunicação ética)?

-Estamos no processo de revisão do planejamento estratégico e a comunicação está inserida no contexto. (2)

-Está sendo conduzido, de forma correta, com equilíbrio necessário para o sucesso da instituição. (3)

-Deve-se pensar em aprimorar a comunicação da FAPERS com alguns órgãos/entidades, visando lembrar o histórico e os objetivos da FAPERS, sua importância para a empresa e para o próprio Estado. A FAPERS é um ônus para a ASCAR, mas ao contrário, uma solução (por exemplo, nem o Estado, nem o IPE precisam preocupar-se com os funcionários da EMATER). São os seguintes órgãos/entidades a esclarecer: Diretoria da ASCAR; Chefias intermediárias da ASCAR; ASAE; Sindicatos; Eventualmente, Secretários de Estado (o da Agricultura, sem dúvida). (1)

-Sugiro que seja feito um planejamento de toda comunicação da FAPERS para o ano. Um informativo semanal como existia noutros tempos, porque através do Informativo atual as notícias chegam com três meses de atraso. O Informativo semanal pela internet, que é o meio mais barato e chega mais rápido. (5)

-Sendo a FAPERS uma Fundação que precisa de ética para cumprir as suas finalidades, a discussão da ética e da comunicação ética deveria ser trabalhada entre os participantes para ser melhor entendida e incorporada por todos, sejam sócios, diretoria, os futuros administradores da FAPERS e da Patrocinadora, com uma abordagem mais sincera e acessível a todos. (8)

-A FAPERS tem um problema grande na migração que precisa ser explicado ao participante. Os Conselhos Deliberativo e Fiscal tomaram para si a revisão do processo de migração e a informação tem chegado distorcida aos participantes. Na verdade, a Patrocinadora está em dificuldade e a discussão na Fundação acontece sem levar esta realidade em consideração. (9)

Porto Alegre, 03 de setembro de 2007

Bruno José Ely

ANEXOS

Anexo A

Código de Ética da FAPERS



CÓDIGO DE ÉTICA DA FAPERS

Agosto/2004

Presidente do Conselho Deliberativo

Arno Leo Eick

Presidente do Conselho Fiscal

Jussara Terezinha Martins Schneider

Diretoria Executiva

Arno Alberto Borowski – Diretor Financeiro

Bruno José Ely – Diretor de Seguridade

Terezinha Marques – Diretora Superintendente

FAPERS – Fundação Assistencial e Previdenciária da Extensão Rural no Rio Grande do Sul

Rua Botafogo, 1051 – 6º andar – Porto Alegre – 90150-053

Site: <http://fapers.emater.tche.br> – Fone (51) 3231-7444 – Fax: (51) 3233-7543

E-mail: sec.fapers@emater.tche.br

APRESENTAÇÃO

A obediência às leis, normas e regulamentos, a prudência nos investimentos do patrimônio, o cuidadoso equilíbrio entre o patrimônio e os compromissos ao longo do tempo, dedicação, competência e honestidade, entrosamento entre patrocinador e entidades fechadas de previdência complementar são, sem dúvida, requisitos indispensáveis na gestão dessas entidades. Algumas entidades, porém, desejam ainda mais: seus princípios devem ser conhecidos pelos parceiros, patrocinadores e todos os demais envolvidos no sistema. Todos esses agentes devem estar comprometidos com procedimentos que vão além da lei e das normas, nas suas relações com as entidades. Ou seja, fala-se de ética.

A ASCAR/EMATER/RS sente-se orgulhosa em poder patrocinar uma instituição como a FAPERS, entidade de previdência complementar, por seu passado, pela tranqüilidade que transmite aos empregados participantes e assistidos em relação ao seu futuro e, agora, pela iniciativa de lançar seu Código de Ética.

Estamos honrados em poder fazer a apresentação deste documento de tão precioso conteúdo, cuja importância e objetividade o futuro confirmará.

Caio Tibério da Rocha,
Superintendente Geral da ASCAR
Presidente da EMATER/RS

ÍNDICE

2 Apresentação

1 Introdução

2 Missão

3 Valores

4 Universo de Aplicação

5 Princípios Gerais

6 Regras Gerais de Conduta

7 Vedações

8 Comissão de Ética

9 Elaboração, Aprovação e Revisão

FUNDAÇÃO ASSISTENCIAL E PREVIDENCIÁRIA DA EXTENSÃO RURAL NO RIO
GRANDE DO SUL

CÓDIGO DE ÉTICA

4 Universo de aplicação

Este Código aplica-se a todos os integrantes da Fundação, representados pelos membros do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Comissão Mista de Investimentos, Representantes Regionais, Participantes, Assistidos e Quadro Funcional, de modo a pautar o relacionamento com: os participantes, os representantes dos patrocinadores, os órgãos públicos agentes do poder regulador/fiscalizador e outras entidades do mercado.

1

5 Princípios Gerais

Este código baseia-se nos seguintes princípios:

- A Fundação cumpre a Constituição da República Federativa do Brasil, o seu estatuto, os regulamentos de planos de benefícios, as resoluções dos conselhos e demais normas vigentes.
- Os participantes e os assistidos são a razão de ser da Fundação e o seu centro de atenção.
- O patrimônio da Fundação é gerido, para que haja o seu fortalecimento quantitativo e qualitativo.
- O objetivo permanente é a busca constante da preservação e melhoria da solidez e confiabilidade da Fundação.
- As decisões da Fundação são tomadas com base no direito, na razão, na ciência, na boa técnica, nas melhores práticas empresariais, no bom senso e na equidade.
- A responsabilidade social e ambiental da FAPERS se dá no apoio a ações voltadas à formação da cidadania, à defesa dos direitos humanos, do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.
- A FAPERS atua diligentemente na preservação da natureza e do equilíbrio ecológico.

6 Regras Gerais de Conduta

É dever de cada integrante da FAPERS:

- Adotar conduta compatível com elevados padrões de honestidade, justiça, cordialidade, legalidade, transparência e observância das normas e condições estabelecidas no estatuto, no regimento interno, nos regulamentos e em normativos específicos.
- Executar as funções que lhe forem atribuídas, respeitando a hierarquia, buscando sempre a qualidade e a melhoria dos trabalhos desenvolvidos.
- Comunicar o gestor responsável pela área ou instâncias superiores, caso tenha conhecimento de atividades antiéticas, ilegais ou duvidosas que possam comprometer o patrimônio ou a imagem da Fundação.
- Compartilhar, com as partes interessadas, os assuntos que lhe digam respeito, assegurando-lhes o acesso pleno às informações correspondentes à Fundação.
- Formular e encaminhar críticas e sugestões, utilizando os canais apropriados.
- Nortear os negócios da Fundação pelos critérios de probidade, enfatizando segurança, transparência, rentabilidade e liquidez, de modo a garantir o pleno atendimento dos planos de benefícios estabelecidos.
- Atuar sempre em defesa dos interesses da Fundação, mantendo sigilo sobre seus documentos, negócios e informações que envolvam participantes ou terceiros.
- Subordinar os interesses privados e o uso dos bens e instalações da Fundação aos interesses da mesma.
- Primar pelo bom atendimento, agindo com cortesia, urbanidade, atenção e presteza no trato com participantes, assistidos, superiores, colegas, subordinados e demais pessoas.
- Exercer suas atribuições de forma honesta, transparente e cooperativa, não se valendo de oportunidades surgidas no exercício de suas atividades em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo à Fundação.
- Repudiar, denunciar e combater qualquer forma de corrupção.
- Colaborar para a observância das regras de conduta estabelecidas por este Código.

7 Vedações

É vedado aos integrantes da FAPERS:

- Exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha aos interesses da Fundação, mesmo que sejam observadas as formalidades legais vigentes.
- Praticar ato de liberalidade à custa da Fundação.
- Aceitar ou oferecer, direta ou indiretamente, favores ou presentes que possam influenciar decisões, facilitar negócios ou beneficiar terceiros.
- Apoiar qualquer atividade que seja conflitante com os interesses da Fundação.
- Assumir posição político-partidária no desempenho de suas funções.
- Adotar atitude ou manifestar opinião que implique em qualquer tipo de discriminação.
- Deixar-se influenciar na tomada de decisão em virtude de relações pessoais com clientes e fornecedores.
- Obter vantagens pessoais, fazendo uso de informações relevantes à Fundação ou às custas de demais participantes.
- Divulgar informações sigilosas ou privilegiadas em prejuízo da Fundação ou de terceiros.
- Propor ou autorizar a admissão, na Fundação, de funcionários que possuam grau de parentesco com os gestores.
- Manifestar-se em nome da Fundação quando não autorizado para tal.
- Invadir a privacidade de outrem nas relações de trabalho.
- Praticar qualquer tipo de assédio.
- Criar ou ajudar a disseminar boatos a respeito da Fundação.
- Ser conivente com infração ao estatuto, a este Código, aos regimentos e aos regulamentos internos da Fundação.

8 Comissão de Ética

A FAPERS terá uma Comissão de Ética, integrada por quatro membros, sendo dois designados pela Diretoria Executiva e dois indicados pelo Conselho Deliberativo, com mandato de dois anos, prorrogáveis uma única vez.

A Comissão de Ética é a instância responsável pelo julgamento de casos de violação do Código de Ética e de deliberação sobre dúvidas de interpretação do texto, emitindo parecer relativo à matéria por ela analisada e encaminhando-o à instância competente. Cabe, ainda, à Comissão determinar as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da Fundação.

As atribuições da Comissão de Ética serão definidas em regimento interno, a ser aprovado pela Diretoria Executiva, baseado no presente Código de Ética e nos demais instrumentos normativos da Fundação.

9 Elaboração, aprovação e revisão

O presente Código de Ética foi elaborado por comissão especial designada pela Diretoria Executiva da FAPERS, que incorporou as contribuições dos diversos órgãos representativos do patrocinador, dos participantes, dos assistidos e dos funcionários, cujo texto final foi aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Deliberativo em 25/08/2004.

Este Código deverá ser revisado, no mínimo, a cada três (3) anos, visando a mantê-lo sempre atualizado.

Porto Alegre, 25 de agosto de 2004.

TERMO DE COMPROMISSO

Pelo presente Termo de Compromisso declaro que recebi o Código de Ética da FAPERS e estou ciente dos princípios, regras gerais de conduta e vedações, manifestando minha concordância com todos os seus termos e, ainda, assumindo o compromisso de incorporá-los na minha relação diária com a Fundação.

Preencha em letras de forma:

Nome completo do participante ou assistido ou prestador de serviço:

Unidade:

Município:

Endereço:

Assinatura:

Caso tenha algum conflito, um dilema ou dúvidas para esclarecimentos com as regras estabelecidas no Código de Ética da FAPERS, favor informar abaixo, além de enviar um e-mail para a Comissão de Ética (sec.fapers@emater.tche.br).

Este Termo de Compromisso deve ser arquivado na pasta individual do participante, assistido ou prestador de serviço.

Anexo B

Legislação da Previdência Complementar – Resoluções nº. 13/04 e 23/06

RESOLUÇÃO Nº 13, DE 1º DE OUTUBRO DE 2004 – DOU DE 06/10/2004

Estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar - EFPC.

O PLENÁRIO DO CONSELHO DE GESTÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, em sua 80ª Reunião Ordinária, realizada no dia 01 de outubro de 2004 e no uso das atribuições que lhe conferem os artigos 5º e 74 da [Lei Complementar nº 109](#), de 29 de maio de 2001 e o artigo 1º do [decreto nº 4.678, de 24 de abril de 2003](#); considerando o disposto no inciso III, IV e VI do art. 3º da citada Lei Complementar, resolve:

Art. 1º As entidades fechadas de previdência complementar - EFPC devem adotar princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos adequados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios por elas operados, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos.

§ 1º A EFPC deverá observar padrões de segurança econômico-financeira e atuarial, com fins específicos de preservar a liquidez, a solvência e o equilíbrio dos planos de benefícios, isoladamente, e da própria entidade fechada de previdência complementar, no conjunto de suas atividades.

§ 2º Poderá ser adotado manual de governança corporativa, que defina as relações entre órgãos estatutários da EFPC com participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores, fornecedores de produtos e serviços, autoridades e outras partes interessadas.

Da estrutura de governança

Art. 2º Compete à diretoria-executiva, ao conselho deliberativo, ao conselho fiscal e demais órgãos de governança eventualmente existentes o desenvolvimento de uma cultura interna que enfatize e demonstre a importância dos controles internos a todos os níveis hierárquicos.

Art. 3º Os conselheiros, diretores e empregados das EFPC devem manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, orientando-se pela defesa dos direitos dos participantes e assistidos dos planos de benefícios que operam e impedindo a utilização da entidade fechada de previdência complementar em prol de interesses conflitantes com o alcance de seus objetivos.

Parágrafo único. É recomendável a instituição de código de ética e conduta, e sua ampla divulgação, inclusive aos participantes e assistidos e às partes relacionadas, assegurando-se o seu cumprimento.

Art. 4º É imprescindível a competência técnica e gerencial, compatível com a exigência legal e estatutária e com a complexidade das funções exercidas, em todos os níveis da administração da EFPC, mantendo-se os conselheiros, diretores e empregados permanentemente atualizados em todas as matérias pertinentes às suas responsabilidades.

§ 1º Sem prejuízo das atribuições ordinárias da diretoria executiva, o estatuto ou o regimento interno poderá prever que o conselho deliberativo e o conselho fiscal contratem serviços especializados de terceiros, em caráter eventual.

§ 2º O disposto no parágrafo anterior não exige os conselheiros e diretores de atenderem aos requisitos de comprovada experiência no exercício de atividades nas

áreas financeira, administrativa, contábil, jurídica, atuarial, de fiscalização ou de auditoria.

§ 3º A EFPC deve se assegurar de que as empresas e profissionais contratados para lhe prestar serviços especializados tenham qualificação e experiência adequadas às incumbências e de que não haja conflitos de interesses.

§ 4º É recomendável que nas contratações de serviços de terceiros, justificada a sua conveniência e oportunidade, seja buscada permanentemente a otimização da relação custo-benefício.

§ 5º A contratação de serviços especializados de terceiros não exime os integrantes dos órgãos de governança e gestão da EFPC das responsabilidades previstas em lei.

Art. 5º Com relação aos órgãos estatutários, observado o disposto em lei:

I - o estatuto da EFPC deve prever claramente suas atribuições, composição, forma de acesso, duração e término do mandato dos seus membros;

II - todos os seus membros devem manter independência de atuação, buscando permanentemente a defesa e a consecução dos objetivos estatutários da EFPC;

III- poderá ser adotado regimento interno, que discipline suas reuniões ordinárias e extraordinárias, seu sistema de deliberação e de documentação, hipóteses e modo de substituição temporária de seus membros.

Parágrafo único. Sem prejuízo das competências dos órgãos estatutários previstos em lei, a EFPC com multiplano poderá criar instâncias de governança, de caráter deliberativo ou consultivo, tendo por objetivo representar a diversidade de planos de benefícios.

Art. 6º O conselho deliberativo poderá instituir auditoria interna que a ele se reporte, para avaliar de maneira independente os controles internos da EFPC.

Parágrafo único. Os serviços de auditoria de que trata o caput poderão ser executados por auditor independente contratado, desde que não seja o mesmo auditor responsável pela auditoria das demonstrações contábeis.

Art. 7º A estrutura organizacional deve permitir o fluxo das informações entre os vários níveis de gestão e adequado nível de supervisão.

Parágrafo único. A EFPC deve manter estrutura suficiente para administrar seus planos de benefícios, evitando desperdícios de qualquer natureza ou a prática de custos incompatíveis.

Art. 8º Cabe aos órgãos estatutários, no âmbito de suas competências, zelar pela adequação e aderência da política de investimento, das premissas e das hipóteses atuariais dos planos de benefícios, especialmente diante de fatores supervenientes.

Art. 9º Políticas e procedimentos apropriados devem ser concebidos e implementados, no âmbito de suas competências, pelo conselho deliberativo e pela diretoria-executiva nos diversos processos da EFPC, de modo a se estabelecer adequada estrutura de controles e se garantir o alcance de seus objetivos.

Parágrafo único. Os canais de comunicação interna devem assegurar que todo o quadro de pessoal e de prestadores de serviço da EFPC possa compreender as políticas e procedimentos relativos a suas atividades e responsabilidades.

Art.10. No quadro de pessoal e de prestadores de serviços da EFPC deve haver uma efetiva segregação de atividades e funções, de forma que uma mesma pessoa não assuma simultaneamente responsabilidades das quais decorram interesses conflitantes, ainda que de forma meramente esporádica ou eventual.

Parágrafo único. Quando, em função do porte da EFPC, for inevitável a assunção simultânea de responsabilidades é imprescindível o devido acompanhamento de superiores.

Art. 11. A delegação de atribuições deve ser formal, com responsabilidades claramente delimitadas mediante definição de poderes, limites e alçadas, inclusive em relação a serviços de terceiros.

Dos riscos e do seu monitoramento

Art. 12. Todos os riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da EFPC devem ser continuamente identificados, avaliados, controlados e monitorados.

§ 1º Os riscos serão identificados por tipo de exposição e avaliados quanto à sua probabilidade de incidência e quanto ao seu impacto nos objetivos e metas traçados.

§ 2º Os riscos identificados devem ser avaliados com observância dos princípios de conservadorismo e prudência, sendo recomendável que as prováveis perdas sejam provisionadas, antes de efetivamente configuradas.

Art. 13. Os sistemas de controles internos devem ser continuamente reavaliados e aprimorados pela EFPC, com procedimentos apropriados para os riscos mais relevantes identificados nos processos de seus diferentes departamentos ou áreas.

Art. 14. A EFPC deve adotar regras e procedimentos voltados a prevenir a sua utilização, intencional ou não, para fins ilícitos, por parceiros de negócios, dirigentes, empregados e participantes e assistidos.

Art. 15. As deficiências de controles internos, sejam elas identificadas pelas próprias áreas, pela auditoria interna ou por qualquer outra instância de controle, devem ser reportadas em tempo hábil ao nível gerencial adequado, e tratadas prontamente.

Parágrafo único. As deficiências relevantes devem ser reportadas também ao conselho fiscal.

Da divulgação e dos sistemas de informações

Art. 16. Observado o disposto em normas específicas, as políticas de investimento, as premissas e hipóteses atuariais estabelecidas para períodos de tempo determinados devem ser divulgadas aos patrocinadores, instituidores e empregados da EFPC e aos participantes e assistidos dos planos de benefícios, de modo a propiciar o empenho de todos para a realização dos objetivos estabelecidos.

§ 1º O orçamento da EFPC, segregado por plano de benefícios, deve ser elaborado considerando as especificidades de cada plano.

§ 2º Quando as circunstâncias recomendarem, a divulgação de que trata o caput poderá ser estendida ao público, tendo presente a relação custo-benefício envolvida.

Art. 17. Sem prejuízo do disposto em normas específicas, a comunicação com os participantes e assistidos deve ser em linguagem clara e acessível, utilizando-se de meios apropriados, com informações circunstanciadas sobre a saúde financeira e atuarial do plano, os custos incorridos e os objetivos traçados, bem como, sempre que solicitado pelos interessados, sobre a situação individual perante o plano de benefícios de que participam.

Parágrafo único. A divulgação dos custos a que se refere o caput deve abranger os gastos referentes à gestão de carteiras, custódia, corretagens pagas, acompanhamento da política de investimentos, consultorias, honorários advocatícios, auditorias, avaliações atuariais e outras despesas relevantes.

Art. 18. Os sistemas de informações, inclusive gerenciais, devem ser confiáveis e abranger todas as atividades da EFPC.

§ 1º Deve haver previsão de procedimentos de contingência e segregação de funções entre usuários e administradores dos sistemas informatizados, de forma a garantir sua integridade e segurança, inclusive dos dados armazenados.

§ 2º Os órgãos de governança e gestão da EFPC devem zelar permanentemente pela exatidão e consistência das informações cadastrais.

§ 3º O disposto no parágrafo anterior compreende a adoção de procedimentos de atualização e verificação das informações fornecidas por terceiros, inclusive patrocinadores ou instituidores dos planos de benefícios.

Da manifestação do conselho fiscal

Art. 19. Sem prejuízo de atribuições definidas em normas específicas, o conselho fiscal emitirá relatórios de controles internos, pelo menos semestralmente, que contemplem, no mínimo:

I - as conclusões dos exames efetuados, inclusive sobre a aderência da gestão dos recursos garantidores dos planos de benefícios às normas em vigor e à política de investimentos, a aderência das premissas e hipóteses atuariais e a execução orçamentária;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - análise de manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas, a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores, bem como análise das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Parágrafo único. As conclusões, recomendações, análises e manifestações referidas nos incisos I, II e III do caput deste artigo:

I - devem ser levadas em tempo hábil ao conhecimento do conselho deliberativo da EFPC, a quem caberá decidir sobre as providências que eventualmente devam ser adotadas;

II - devem permanecer na EFPC, à disposição da Secretaria de Previdência Complementar, pelo prazo mínimo de cinco anos.

Das disposições finais

Art. 20. Os relatórios de controles internos de que trata o artigo 19 deverão ser emitidos a partir do período que se inicia em 1º de janeiro de 2005.

Art. 21. Caso os controles internos da EFPC se mostrem insuficientes, inadequados ou impróprios, a Secretaria de Previdência Complementar poderá determinar a observância de parâmetros e limites mais restritivos, até que sejam sanadas as deficiências apontadas.

Art. 22. É vedada a contratação de seguro para cobertura de responsabilidade civil, penal ou administrativa de dirigentes, ex-dirigentes, empregados ou ex-empregados da EFPC, seja por contratação direta ou por meio da patrocinadora, cujo prêmio implique qualquer ônus financeiro, direto ou indireto, para a entidade fechada de previdência complementar ou para os planos de benefícios por ela operados.

Parágrafo único. O conselho deliberativo poderá assegurar, inclusive por meio de contratação de seguro, o custeio da defesa de dirigentes, ex-dirigentes, empregados e ex-empregados da EFPC, em processos administrativos e judiciais, decorrentes de ato regular de gestão, cabendo ao referido órgão estatutário fixar condições e limites para a finalidade pretendida.

Art. 23. A EFPC elaborará plano e cronograma de adequação aos princípios e regras e às práticas de governança, gestão e controles internos de que trata esta Resolução, devidamente adaptados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios por ela operados.

§ 1º O plano e o cronograma de adequação a que se refere este artigo deverão ser elaborados até 31 de março de 2005 e permanecer na entidade à disposição da Secretaria de Previdência Complementar.

§ 2º A implementação dos aperfeiçoamentos de que trata o caput deste artigo deverá ser concluída até o dia 31 de dezembro de 2005.

Art. 24. Fica a Secretaria de Previdência Complementar incumbida de baixar instruções complementares que eventualmente se fizerem necessárias para o pleno cumprimento desta Resolução.

Art. 25. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se o disposto nos artigos 7º e 8º da Resolução CGPC nº 7, de 4 de dezembro de 2003, e o Anexo D da [Resolução CGPC nº 5 de 30 de janeiro de 2002](#), com a redação dada pela [Resolução CGPC nº 1, de 24 de janeiro de 2003](#).

AMIRLANDO

Presidente do Conselho

RESOLUÇÃO CGPC Nº 23, DE 6 DE DEZEMBRO DE 2006.

Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar na divulgação de informações aos participantes e assistidos dos planos de benefícios de caráter previdenciário que administram, e dá outras providências.

O PLENÁRIO DO CONSELHO DE GESTÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, em sua 94ª Reunião Ordinária, realizada no dia 6 de dezembro de 2006, e no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 5º e 74, da Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001 e o art. 1º do Decreto nº 4.678, de 24 de abril de 2003, considerando o disposto nos incisos III, IV e VI do art. 5º da citada Lei Complementar, resolve:

Art. 1º As Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC, na divulgação de informações aos participantes e assistidos de planos de caráter previdenciário que administram, deverão observar o disposto nesta Resolução.

DA DISPONIBILIZAÇÃO E ENTREGA DE ESTATUTO E REGULAMENTO

Art. 2º A todo pretendente deve ser disponibilizado e a todo participante entregue, quando de sua inscrição no plano de benefícios:

I - certificado onde estarão indicados os requisitos que regulam a admissão e a manutenção da qualidade de participante, bem como os requisitos de elegibilidade e a forma de cálculo de benefícios;

II - cópia do estatuto da EFPC e do regulamento do plano de benefícios; e

III - material explicativo que descreva, em linguagem simples e precisa, as características do plano.

§ 1º Na divulgação dos planos de benefícios não poderão ser incluídas informações diferentes ou genéricas das que figurem nos documentos referidos neste artigo.

§ 2º Sempre que houver alterações de Estatuto ou Regulamento, as mesmas devem ser destacadas e entregues aos participantes e assistidos por meio eletrônico ou impresso, a critério da EFPC, no prazo de 15 dias, contado da aprovação.

DO RELATÓRIO ANUAL DE INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES E ASSISTIDOS

Art. 3º As EFPC deverão elaborar relatório anual de informações, que deverá conter, no mínimo:

II - informações referentes à política de investimentos referida no art. 3º da Resolução CGPC nº 7, de 4 de Dezembro de 2005, aprovada no ano a que se refere o relatório, na forma estabelecida pela Secretaria de Previdência Complementar;

III - relatório resumido das informações sobre o desempenho dos investimentos, na forma estabelecida pela Secretaria de Previdência Complementar;

IV - parecer atuarial do plano de benefícios, com conteúdo previsto em normas específicas, incluindo as hipóteses atuariais e respectivos fundamentos, bem como informações circunstanciadas sobre a situação atuarial do plano de benefícios, dispondo, quando for o caso, sobre superávit e déficit do plano, bem como sobre suas causas e equacionamento;

V - informações segregadas sobre as despesas do plano de benefícios, referidas no parágrafo único do art. 17 da Resolução CGPC nº 13, de 1º de Outubro de 2004;

VI - informações relativas às alterações de Estatuto e Regulamento ocorridas no ano a que se refere o relatório; e

VII - outros documentos previstos em Instrução da Secretaria de Previdência Complementar.

Art. 4º - O relatório anual de informações referido no art. 3º deverá ser encaminhado em meio impresso aos participantes e assistidos até o dia 30 de abril do ano subsequente a que se referir.

DA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES E ASSISTIDOS

Art. 5º - A FPPC disponibilizará ao participante ou assistido, por meio eletrônico, ou encaminhará a ele, conforme sua preferência:

nas reuniões ordinárias, extraordinárias, convocadas em caráter urgente e reuniões que representem decisão significativa na composição total de seus recursos, a critério do conselho deliberativo, em especial, quanto às deliberações que envolvam operações com partes relacionadas ou que possam beneficiar, de modo particular, algum acionista da companhia, direta ou indiretamente, explicitando o nome do representante da entidade e o teor do voto proferido, ou as razões de abstenção ou ausência;

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 7º O relatório previsto no art. 3º e as informações requeridas nos termos do art. 6º poderão, por solicitação do participante ou assistido, ser disponibilizadas, e entregues, em meio eletrônico.

Art. 8º A divulgação das informações de que trata esta Resolução deverá ser comprovada pela EFPC, sempre que solicitada pela Secretaria de Previdência Complementar.

Art. 9º A observância desta Resolução não exime a entidade fechada de previdência complementar do cumprimento das demais normas e atos que tratam da prestação de informações à Secretaria de Previdência Complementar.

Art. 10 Sempre que considerar necessário, a Secretaria de Previdência Complementar poderá determinar a realização de auditoria independente, cujo objeto e escopo estabelecerá, sem prejuízo de outras auditorias independentes previstas em norma ou realizadas por iniciativa da própria entidade.

Parágrafo único. A auditoria independente determinada pela SPC será feita às expensas da EFPC.

Art. 11. Sem prejuízo das obrigações das entidades fechadas de previdência complementar de divulgação de informações aos participantes e assistidos dos planos de benefícios, a Secretaria de Previdência Complementar poderá disponibilizar, no sítio eletrônico do Ministério da Previdência Social no endereço eletrônico www.gov.br/seguridade-social, a edição base dos dados de benefícios, em formato eletrônico, para fins de consulta pública, desde que não haja risco de identificação de indivíduos, e, para fins de consulta pública, de dados de planos de previdência complementar, em formato eletrônico, quando necessário.

Art. 12. A entidade fechada de previdência complementar deverá enviar, até o dia 31 de dezembro de 2017, relatório de

12. OS balanços mensais dos planos de benefícios das operações comuns e o consolidado, deverão ser encaminhados à SPC até o último dia do mês subsequente, após serem encaminhados pela Secretaria de Previdência da Caixa Econômica Federal, de

Art. 15. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Revogam-se os itens 24, 25 e 26 do Anexo "E" da Resolução CGPC nº 5, de 30 de janeiro de 2002, o art. 5º da Resolução CGPC nº 7, de 4 de dezembro de 2003, o art. 4º da Resolução CGPC nº 11, de 30 de Novembro de 1995, a Resolução CGPC nº 1, de 19 de Dezembro de 2001, e a Resolução CGPC nº 3, de 19 de dezembro de 2001.

Nelson Machado
Presidente

Anexo C

Ranking dos fundos de pensão associados à ABRAPP

RANKING DOS INVESTIMENTOS (EM R\$ MIL)

SETEMBRO - 2007

POSICAO	FUNDOS DE PENSAO	INVESTIMENTOS R\$ MIL	PARTICIPANTES	DEPENDENTES	ASSISTIDOS	POSICAO	FUNDOS DE PENSAO	INVESTIMENTOS R\$ MIL	PARTICIPANTES	DEPENDENTES	ASSISTIDOS
1	PREVI	119.786.329	79.150	242.056	86.252	76	NUCLEOS	682.487	2.626	5.711	917
2	PETROS	58.655.783	22.289	202.314	55.009	77	BANES	691.267	3.820	6.527	1.697
3	FUNCEF	28.931.804	60.621	247.413	26.096	78	BANES	665.046	2.101	8.718	1.804
4	FUNDACAO LESPI	13.748.142	17.801	79.424	30.604	79	PREVIBAYER	601.042	1.604	3.900	1.144
5	VALIA	9.764.985	46.478	162.897	20.928	80	BASES	599.086	1.112	3.403	1.333
6	SISTE	9.030.992	2.092	46.501	26.174	81	UBBPREV	593.579	9.517	15.003	393
7	ITAUBANCO	8.944.883	30.479	6.259	5.530	82	FORD	586.631	11.299	15.874	1.195
8	CENTRUS	8.844.134	117	1.762	1.689	83	FASASS	580.532	319	1.586	835
9	BANESPREV	8.177.644	9.209	32.180	24.200	84	ECOS	578.395	2.144	2.950	1.602
10	FUNDACAO COPEL	4.307.224	9.119	20.770	6.048	85	FUSAN	572.753	6.074	12.771	2.040
11	REALGRANDEZA	5.624.238	5.528	23.079	6.850	86	PREVIERISSON	569.316	2.725	3.621	383
12	POSTALIS	3.699.459	94.796	301.770	15.574	87	PREVIBOSCH	559.905	5.382	14.278	1.559
13	FUNDACAO COPEL	4.307.224	9.119	20.770	6.048	88	DESBAN	541.361	511	1.772	389
14	POSTALIS	3.699.459	94.796	301.770	15.574	89	MULTIPLA	537.067	6.982	8.167	354
15	CX EMPR USIMINAS	3.655.637	15.803	35.711	10.408	90	SABERNARDO	536.430	9.864	19.682	1.430
16	VISAO PREV	3.626.533	11.129	14.875	3.705	91	FAELGE	530.219	1.337	4.789	2.244
17	HSBC FUNDO DE PENSAO	3.610.152	55.105	102.288	7.054	92	PREVINOR	514.205	2.098	3.216	847
18	TELOS	3.323.292	6.872	21.933	6.073	93	ARUS	510.677	4.056	7.597	552
19	ELETROCEEE	3.316.888	6.597	15.128	6.896	94	PREVUNIAO	503.574	5.266	11.683	525
20	IBM	3.012.820	10.558	13.828	1.098	95	FACEB	503.055	1.031	3.091	969
21	FUNDACAO ATLANTICO	2.960.253	13.333	36.093	7.197	96	AGROS	489.674	4.208	13.971	792
22	ECONOMUS	2.714.118	14.083	19.897	3.988	97	PREVIBOSCH	482.500	14.085	22.756	516
23	FACHESF	2.694.386	5.658	33.692	7.412	98	ACEPREV	481.762	3.359	11.862	609
24	CEBS	2.682.848	10.004	37.938	19.898	99	PREVINOVARIS	468.990	2.655	6.517	378
25	FUNBEP	2.555.636	2.259	9.018	5.057	100	BASI	456.766	3.558	10.983	239
26	PREVIDIA	2.344.264	6.101	48.820	2.562	101	SARAH PREVIDENCIA	444.004	4.552	9.555	47
27	ELETROS	2.226.367	2.379	5.996	1.671	102	PREVIDEXXON	442.866	1.851	4.020	365
28	CERES	2.021.285	9.752	34.333	5.098	103	PREVHAB	440.630	59	745	613
29	CAPEF	1.889.032	2.488	9.783	4.461	104	ALCOA-PREVI	426.345	7.168	14.728	88
30	SERPROS	1.887.805	8.332	19.932	2.919	105	ECSLOS	421.218	1.179	4.239	1.117
31	PSS	1.886.022	8.226	17.325	3.984	106	HP PREV	409.784	1.993	3.416	60
32	CITIPREVI	1.435.128	12.329	30.714	518	107	PREVIC	401.594	6.218	7.988	924
33	FIBRA	1.429.996	1.515	3.960	1.031	108	ISBRE	399.942	439	1.279	528
34	HUSECE	1.409.882	3.320	12.706	4.716	109	CELSUS	399.007	1.830	2.975	3.297
35	ATIILIO FONTANA	1.381.922	15.828	42.088	4.171	110	ODEPREV	388.625	6.050	9.061	63
36	UNILEVERPREV	1.351.197	12.978	15.643	835	111	FUNDACAO CORSAN	386.315	4.237	12.412	2.649
37	FUNDACAO BANRISUL	1.348.353	8.201	21.526	5.024	112	PREVENIE	384.648	3.188	5.996	311
38	CELOS	1.347.506	4.526	10.834	3.987	113	FUNSEIEM	379.503	26.964	44.750	251
39	FUNDACAO ITAUSA	1.325.867	8.955	14.065	779	114	PREVIG	377.203	946	2.694	426
40	FUNDACAO 14	1.278.646	4.360	15.460	1.425	115	CYAMPREV	376.410	29.050	46.545	422
41	ELIOS	1.262.776	1.389	5.969	2.584	116	COMSHELL	359.683	1.701	2.958	368
42	GEAP	1.245.604	71.839	174.039	0	117	CARGILLPREV	349.328	30.362	36.913	122
43	VOLKSWAGEN	1.226.263	26.203	45.692	2.357	118	SYNGENTA PREVI	340.392	1.428	2.053	175
44	FERRO	1.209.295	5.959	26.830	9.183	119	MULTIPENSIONS	326.489	23.234	31.242	493
45	AERUS	1.179.816	9.384	16.251	1.252	120	CIBRIUS	320.319	1.627	5.209	1.378
46	ACOS	1.171.619	5.830	10.910	1.319	121	ABRILPREV	314.264	6.137	7.762	201
47	SABESPREV	1.128.259	17.082	42.174	4.346	122	FUNDAMBRAS	312.193	2.770	5.381	284
48	BANDEPREV	1.126.619	402	3.051	1.747	123	IHPREV	304.882	17.336	26.032	254
49	INSTITUTO AMBEV	1.117.300	3.816	7.368	1.738	124	ITAURANK	302.570	5.133	9.509	85
50	PREVIMINAS	1.100.179	23.994	42.588	3.775	125	GOODYEAR	289.097	6.286	7.013	177
51	INFRAPREV	1.093.143	9.449	11.726	2.497	126	DUPREV	282.822	1.691	2.386	166
2	FUNSSST	1.090.427	4.421	12.214	1.483	127	CAPAF	279.280	1.003	6.226	2.500
3	MULTIPREV	1.066.543	29.650	74.924	659	128	PREVDATA	277.965	2.253	4.623	1.182
4	BRASLIGHT	1.055.016	3.982	10.552	6.340	129	UNISYS PREVI	274.681	1.243	4.383	47
55	FUNDACAO BRTPREV	1.049.659	1.597	6.724	4.385	130	PREVICAT	267.766	5.032	12.578	1.909
56	PREVIRB	1.022.088	548	1.994	1.397	131	SAO FRANCISCO	267.216	950	2.013	670
57	FAELBA	992.230	2.890	11.652	1.407	132	PORTUS	266.943	2.486	15.765	9.666
58	GERDAU	966.360	12.932	21.124	1.791	133	IAIA	266.820	4.180	7.447	946
59	PREEC	930.357	5.702	17.206	6.921	134	FUNDACAO BEMGEPREV	263.284	0	0	1.383
60	HOLANDA PREVI	883.277	26.118	52.971	236	135	FUNDIAGUA	262.383	2.569	7.491	946
61	PREVINORTE	879.558	4.309	7.251	1.125	136	SERGUS	258.845	1.193	2.348	280
62	PREBEG	860.271	619	2.815	1.411	137	COMPREV	250.871	2.586	7.000	1.925
63	JOHNSON & JOHNSON	828.164	5.378	8.574	494	138	YVEG	249.335	14.944	11.949	82
64	ELJINEP	798.252	11.692	36.924	1.401	139	ELETRA	247.453	2.408	6.401	1.218
65	IGLUS	783.037	2.169	3.454	763	140	PREVSAN	247.094	2.446	9.991	1.483
66	ETHUS	740.556	7.859	18.099	1.812	141	CABEC	246.929	631	3.134	682
67	NEVENSINS	725.944	12.041	18.556	383	142	ENERGUL	245.845	356	2.998	555
68	RAFAEL	722.572	4.080	5.640	446	143	SUPREV	235.440	1.313	3.870	1.178
69	DOW	713.100	2.423	4.736	288	144	PREVKODAK	235.249	1.269	2.376	247
70	PREV	709.646	5.991	7.828	368	145	PLANEJAR	234.308	2.512	2.808	263
71	CQ	709.032	3.252	9.163	379	146	DERMINAS	228.585	8.484	12.450	3.387
72	IB	707.823	3.630	5.978	553	147	FACIAL	227.695	852	2.246	321
73	IC	692.754	7.449	10.656	540	148	GEBSA-PREV	226.570	7.590	11.519	94
74	FUNDACAO PROMON	689.175	1.067	2.597	567	149	INDUSPREVI	219.770	3.571	6.235	423
75	BRASIL	685.116	1.406	5.469	2.909	150	ITAU MULTIPATROC.	213.188	16	413	363

RANKING DOS INVESTIMENTOS (EM R\$ MIL)

SETEMBRO - 2007

POSICÃO	FUNDOS DE PENSÃO	INVESTIMENTOS R\$ MIL	PARTICIPANTES	DEPENDENTES	ASSISTIDOS	POSICÃO	FUNDOS DE PENSÃO	INVESTIMENTOS R\$ MIL	PARTICIPANTES	DEPENDENTES	ASSISTIDOS
151	GASIUS	208.475	136	1.288	1.092	226	GTMPREVI	53.175	14.042	16.880	46
152	PREVICOKE	192.503	644	1.829	119	227	BOMPREV	52.825	6.924	12.669	8
153	PREVISCAMA	189.987	2.265	4.635	182	228	FUNDACAO QUANTIA	51.872	6.618	10.520	0
154	MAISVIDA	184.176	4.063	5.179	11	229	PREVERHAAS	50.121	189	543	20
155	MENDES	179.134	387	1.246	343	230	UICPREV	48.855	2.710	5.740	15
156	FAPERS	176.860	1.610	4.893	479	231	FACOPAC	48.580	1.677	2.802	48
157	COFAPREV	175.554	6.057	10.523	516	232	SWPREV	47.920	1.587	1.652	37
158	FUNTERRA	175.359	230	792	95	233	PREVIMA	47.112	482	713	6
159	P&G	172.716	3.550	5.461	107	234	POUIPREV	46.985	970	1.201	9
160	EDSPREV	168.874	3.677	5.601	28	235	INERGIUS	45.513	1.066	1.832	448
161	MAGNIUS	167.689	3.360	7.175	187	236	CAIBEL	44.220	877	1.919	320
162	COFAPREV	166.529	3.187	9.105	321	237	PREVIMANILDA	43.052	3.052	3.052	76
163	KRAITPREV	163.479	7.177	10.743	214	238	CAVA	41.241	2.717	0	609
164	DANAPREV	164.869	5.934	8.964	46	239	FUMPRESC	37.073	1.167	2.457	311
165	CAIOP	158.496	310	1.240	424	240	DCPREV	37.066	139	271	8
166	PREVIM-MICHELIN	157.102	3.927	4.176	37	241	IRAMONTINAPREV	36.359	4.585	1.678	57
167	FAPA	154.390	924	7.711	295	242	NALCOPREV	33.055	705	837	4
168	PREVSECURITADIP	153.686	1.556	1.103	242	243	PREVFIERN	31.806	636	554	335
169	FABASA	152.317	3.545	11.277	237	244	MESSIUS	31.652	543	680	54
170	PREVCUMMINS	150.808	1.526	2.048	66	245	PREVCHEVRON	30.356	147	279	23
171	PREVINDUS	150.412	3.836	8.467	1.166	246	PREVILEAF	29.239	1.732	2.285	9
172	FIOPREV	150.349	4.683	7.507	340	247	PREVIBRA	29.040	1.434	3.449	36
173	CARREFOUR	149.134	22.026	13.606	32	248	CARFEPE	28.866	2.427	2.994	27
174	BUNGE	149.051	10.663	18.358	105	249	PREVTOKIOMARINE	28.051	211	282	17
175	FASERN	147.529	732	2.804	360	250	PREVILLOYDS	27.930	1.123	994	60
176	VIKING	146.914	3.127	5.257	66	251	KPMG	27.777	2.141	3.169	34
177	TEX	144.548	900	1.577	103	252	BOTICARIO	27.642	910	0	6
178	FGV	142.527	1.107	1.328	69	253	PREVIBAN	25.298	71	289	126
179	LILLY	142.330	646	978	83	254	CAGEPREV	25.285	954	1.602	24
180	OESP	141.748	2.923	5.229	181	255	PREVUNISUL	24.318	664	730	47
181	INSTITUTO GEPREV	141.271	169	562	254	256	FAPECE	21.031	295	699	151
182	CIFRAO	140.562	677	2.050	842	257	FUCAE	20.303	4.459	8.234	0
183	SPASAPREV	138.630	13.881	16.131	96	258	OABPREV-SC	20.161	1.805	1.811	8
184	PERDIGAO	127.334	19.015	71.390	95	259	UNIPREV	19.411	6	42	23
185	ULTRAPREV	123.686	6.725	10.785	48	260	FUNCASAL	18.597	938	2.452	468
186	SOMUPP	123.388	0	102	157	261	GZM-PREV	18.522	31	24	12
187	SERRAPREV	122.188	3.522	1.041	18	262	PREVPISA	16.371	337	798	0
188	LANKESS	118.377	451	1.299	439	263	IIMS	12.840	6	162	312
189	PREVMON	117.629	1.883	4.907	33	264	OABPREV-MG	12.704	2.735	874	1
190	FAECES	115.292	1.142	2.359	596	265	URANIUS	12.652	8	26	67
191	PORTOPREV	115.218	2.298	2.359	15	266	COHAPREV	12.502	279	445	0
192	MSD	113.345	702	1.028	25	267	SILIUS	11.987	102	658	275
193	MARCO	113.197	7.419	15.287	26	268	MERCER	10.070	252	41	0
194	PHIZER	110.808	1.712	1.907	58	269	ELBA	9.988	5.546	10.727	0
195	PREVICIBA	105.964	275	331	79	270	MONGERAL	6.960	394	669	5
196	PREVPESSICO	105.870	2.160	3.851	16	271	FARIB	6.562	41	96	42
197	PREVIP	102.713	2.454	3.182	66	272	ORLUS	5.739	0	32	53
198	FASCEMAR	102.220	1.173	2.921	715	273	RCZPREV	5.195	237	418	3
199	FUNDACAO QUANTIA	27.930	1.123	994	60	274	FUNDACAO QUANTIA	27.930	1.123	994	60
200	SUPRE	94.838	576	1.405	210	277	MAPPIN	2.616	3.411	2.895	74
201	MERCA	94.826	1.111	2.097	116	278	BODIJRAN	1.823	30	67	185
202	PREVIBRA	92.599	4.683	7.507	340	279	CENTRUSMT	1.240	678	2.005	165
203	VOITH	91.661	1.955	2.976	37	280	CABEA	1.111	358	1.164	189
204	CASFAM	91.510	2.015	4.465	1.006	281	FECOMERCIO	755	308	616	0
205	FACEPI	85.708	980	3.757	694	282	FENIPREV	654	0	0	0
206	BAYER	81.626	1.386	3.316	98	283	CREMER	382	644	449	0
207	MAUJA	80.370	1.375	2.061	57	284	BIEMPRESARIAL	214	0	0	0
208	PREVBEP	73.556	100	366	112	285	CIASP	25	111	78	0
209	FUCAP	73.438	1.536	1.672	266	286	ICI CORAL-FUNDO MULT	0	1.418	2.556	20
210	PREVICEL	70.471	791	793	48	287	VUICAPREV	0	1.438	3.309	71
211	TETRA PAK	69.079	1.277	1.879	13						
212	PREVIDA	68.373	130	284	107						
213	FUNDACAO GAROTO	68.347	3.125	6.902	153						
214	AVON	66.253	6.245	6.268	101						
215	SIAS	63.108	9.577	8.934	1.176						
216	AZEN	62.412	1.359	2.208	8						
217	RECKITT	62.185	823	1.213	54						
218	ALPHA	62.131	1.304	1.734	120						
219	WYETH	60.011	977	1.411	58						
220	VISTEON	59.166	3.220	3.061	98						
221	INASA	59.062	522	1.592	771						
222	PREVOP	57.042	1.147	1.966	18						
223	PREVOP	53.959	6	439	609						
224	PREVOP										
225	PREVOP										

Total Informado

Programa de Investimento (R\$ - mil)

Participantes Ativos

Participantes Dependentes

Participantes Assistidos

Total Estimado

Programa de Investimento (R\$ - mil)

Participantes Ativos

Participantes Dependentes

Participantes Assistidos

Anexo D

Informe da FAPERS 54

Informe da FAPERS Aposentado 34



Informe da FAPERS

PROCESSO ELEITORAL

Em 30 de junho encerra-se o mandato da atual gerência Fiscal da FAPERS.

Na primeira quinzena de abril, o participante recebeu, define as normas para as eleições do Diretor de Seguridade.

O processo eleitoral tem as seguintes datas-prazo:

- a) Inscrição de candidatos – até às 18h de 29/04/2005.
- b) Divulgação dos nomes dos candidatos inscritos – 4/05/2005
- c) Pedidos de impugnações – de 11/5/2005 até às 18 horas
- d) Período de votação – entre 1/6/2005 e 7/6/2005 (somente)
- e) Apuração – dia 13/6/2005.
- f) Presidente da Comissão Eleitoral encaminha resultado Curadores – dia 14/6/2005.
- g) Conselho de Curadores encaminha resultado à ASCAR – dia

COMISSÃO DE ÉTICA

Em 7 de abril realizou-se a primeira reunião da Comissão de Ética. Bruno José Ely, Diretor de Seguridade, que tratou do papel a ser desempenhado pela Comissão, no que se refere a divulgação do código, das idéias e questões organizacionais. A comissão estará divulgando o seu plano na reunião regional da FAPERS no próximo dia 28/04.

ASSOCIAÇÃO DOS APOSENTADOS X GRUPO DE

A Associação dos Aposentados – ASAPAS, foi criada em 6 de novembro no Encontro Estadual dos Aposentados e Pensionistas da FAPERS, em Be

A Associação está assumindo o trabalho que vinha sendo desenvolvido pela Comissão de Promoção dos Aposentados e Pensionistas, que se reunia na última sede da ASCAR-EMATER/RS.

Este grupo surgiu dentro da FAPERS em 17/11/1999, e promoveu 5 reuniões mensais, 4 (quatro) encontros estaduais, diversas reuniões de confraternização com aposentados em coordenações regionais no Estado, intensificou a comunicação mensal e atuou na elaboração da história da extensão rural, entre

EXTRATO DE CONTRIBUIÇÃO

A FAPERS distribuiu, na primeira quinzena de abril, o extrato de contribuições para cada participante.

As informações referem-se aos valores que cada participante tem acumulado na CIP e na CIV, até o mês de março de 2005. Para aqueles participantes que optaram pelo Benefício Proporcional Saldado – BPS, o extrato informa o valor do BPS, corrigido até o mês de fevereiro de 2005.

Relembramos que CIP é conta individual própria. Nessa conta são lançados todas as contribuições do participante e sua rentabilidade. CIV é conta individual vinculada. Nela estão lançadas todas as contribuições da Patrocinadora para o participante e sua rentabilidade.

PAGAMENTO DA DÍVIDA DA PATROCINADORA

A ASCAR-EMATER/RS vem pagando regularmente seus compromissos relacionados à dívidas que tem com a FAPERS. No último dia 10 foi paga a parcela de nº 53, de 180, no valor de R\$ 274.616,16.

TAXA DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

A FAPERS pagou pela 1ª vez, no dia 8/4/05, a Taxa de Fiscalização e Controle (TAFIC), uma taxa trimestral da PREVIC – nova Superintendência Nacional de Previdência Complementar, que substitui a SPC. A taxa totalizou o valor de R\$ 4.075,00, de acordo com o montante dos recursos garantidores de 31/12/2004, individualizados por plano.

REUNIÃO DOS REPRESENTANTES REGIONAIS

A FAPERS realizará o 7º Encontro Estadual dos seus representantes regionais, em 28/4/2005, com o objetivo de ampliar o conhecimento das obrigações, problemas e potencialidades da FAPERS.

Os representantes regionais recebem informações abundantes e atuais na sede da FAPERS. Como estão próximos dos associados, estes também terão as informações de viva-voz e terão a oportunidade de se atualizarem.

CONGRESSO DA ABRAPP

O Congresso da ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – que se realiza anualmente, em 2005, será realizado em Porto Alegre/RS, no período de 26 a 28 de outubro, nas dependências da FIERGS.

COMISSÃO MISTA DE INVESTIMENTOS

A Comissão Mista de Investimentos reuniu-se no dia 13 de abril, com a presença de especialista da Consultoria Risk Office, com a segu

MENSAGENS

“A responsabilidade social e ambiental da FAPERS se dá no apoio a ações voltadas à formação da cidadania, à defesa dos direitos humanos, do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

“A FAPERS atua diligentemente na preservação da natureza e do equilíbrio ecológico.”

(Princípios do Código de Ética da FAPERS, 2004, p. 9)

15-04-2005

Endereço da FAPERS: Rua Botafogo, 1051 – 6º andar – Porto Alegre – 90150-053

Site: <http://fapers.emater.tche.br> - Fone: (51) 3231-7444 - Fax: (51) 3233-7543

E-mail: sec.fapers@emater.tche.br



Informe da FAPERS

EMATER/RS-ASCAR REALIZA A FESTA DOS SEUS 50 ANOS

Caio Rocha, Presidente da EMATER/RS-ASCAR informa a realização da Convenção do Cinquentenário EMATER/RS-ASCAR como um momento único e especial da empresa. "Significa meio século de uma história, cujo personagem mais importante tem sido cada um de nós, os trabalhadores desta casa e seus aposentados."

O encontro será no dia 2 de junho de 2005, a partir das 15h, na FENAC, Rua Araxá, 505, em Novo Hamburgo/RS.

Consta da programação: recepção, abertura, palestra, homenagens, entrega de prêmios, jantar e momento cultural.

Parabéns à Patrocinadora por seu aniversário!

OUVIDORIA NA FAPERS

A Comissão de Ética, na sua primeira reunião realizada propôs a criação da Ouvidoria da FAPERS, que foi aceita pela Diretoria, e está providenciando na implantação do *e-mail* específico e demais apoios necessários.

A FAPERS criou a função de OUVIDORIA (ou "ombudsman") para atender, de forma adequada, consultas, queixas e reclamações, denúncias, pedidos de informações e esclarecimentos, especialmente, no que se refere ao comportamento ético.

A Ouvidoria da FAPERS, ao estabelecer um elo de contato direto - pessoal ou eletrônico - com os participantes e assistidos, atende à premissa da transparência, comunicação e prestação de contas previstas dentro do Plano da Governança Corporativa da Fundação.

Contatos:

- Pelo correio eletrônico: ouvidoria.fapers@emater.tche.br ou internet no *site* da FAPERS (em elaboração).
- Pelo contato direto:

Comissão de Ética - Bruno José Ely - Coordenador

Dulpe Pinheiro Machado Neto

Dirceu Mendes Ribeiro – Representante dos Aposentados

Marcos Newton Pereira

A FAPERS tem 1.977 participantes, incluindo 219 assistidos, 10 representantes regionais e suplentes, 9 empregados, 8 membros titulares do Conselho de Curadores e suplentes, 3

membros titulares do Conselho Fiscal e suplentes, uma Comissão Mista de Investimentos e uma Diretoria Executiva composta por 3 membros..

ANIVERSARIANTES DO MÊS DE JUNHO

Parabéns pelo seu aniversário.

<i>NOME</i>	<i>DIA</i>	<i>SITUAÇÃO</i>
Maria Lisete G. Correa	2	Aposentada
Adriana de Andrade Schirmer	3	Aposentada
Cesar Augusto S. Brito	4	Pensionista
Zelinda Isabel da Silva	9	Aposentada
Aurelino Dutra de Farias	12	Aposentado
José da Costa Nassy	12	Aposentado
Oswaldo Brunetto	12	Aposentada
João Antônio L. Barrocas	13	Aposentado
Antônio Guilherme B. Reis	16	Pensionista
Antônio Moacir Braccini	16	Aposentado
Ronaldo Dieterich	18	Aposentado
Jandir Vicentini Esteves	20	Aposentado
Neuri Tomasini	21	Pensionista
José Antônio F. da Silva	21	Aposentado
Eclair Ribeiro Gonçalves	21	Pensionista
Daltro Adão Schopp	22	Aposentado
Jussara Chamorro Petersen	22	Pensionista
Vera de Azevedo Prates	23	Pensionista
Maria Helenice Schwindt	26	Aposentada
Elaine Maria H. Lucke	26	Pensionista
Ary Pedro S. Trevisan	29	Aposentado
Mario Nunes da Silva	30	Aposentado

MEMÓRIA DE REUNIÃO Nº 50

Data: 30-3-2005

Local: Sala de Reuniões do 5º andar da ASCAR-EMATER/RS
Rua Botafogo, 1051 – Porto Alegre/RS

Participantes:

- a) Pelo Grupo de Promoção dos Aposentados e Pensionistas
- Irineu da Rosa Osório - Coordenador
 - Ilse Lovi – Secretária
 - Luiz Alberto Ibarra
 - Odelta R. de Quadros
 - José Artur Grivicich
 - Juracema Antunes de Assunção
 - Ary Trevisan
- b) Representante da Diretoria da FAPERS
- Bruno José Ely – Diretor de Seguridade
 - Arno Alberto Borowski – Diretor Financeiro

DESENVOLVIMENTO

1 Memória da Reunião

Ilse procedeu a leitura da Memória de Reunião nº 49, de 8/12/2004, que foi aprovada pelos presentes, com algumas correções.

2 Dia dos Aposentados

O Sr. Ary Trevisan, que participou da Homenagem ao Dia do Aposentado no Rio de Janeiro, em 24 de janeiro/05, considerou importante esta sua participação. O evento transcorreu no Teleposto do Centro Empresarial Cidade Nova, no Rio de Janeiro. Durante o encontro, foi realizada uma palestra sobre a previdência social, enfatizando muito a importância da previdência privada. Logo a seguir, procedeu-se a entrega dos diplomas em homenagem aos aposentados indicados pelos Fundos de Pensão, associados à ABRAPP e serviu-se um coquetel de confraternização entre os homenageados. Trevisan sugeriu, ainda, que no futuro a FAPERS possa enviar mais gente para participar destas homenagens, e não só um representante como tem acontecido.

A viagem de Ary Trevisan e de sua esposa foi patrocinada com recursos financeiro do Banco Fator. Pela primeira vez um aposentado viaja com acompanhante, por iniciativa do Banco Fator. Lembramos que Ary Trevisan e esposa foram sorteados para realizarem esta viagem, no 4º encontro dos aposentados e pensionistas, realizado em Bento Gonçalves.

3 Planejamento 2005

a) Realização do 5º Encontro Estadual dos Aposentados e Pensionistas na Região das Missões.
- Ilse sugeriu que a coordenação faça um contato com os representantes regionais do grupo na região de Santa Rosa – Paulo Sérgio Kappel e Glotilde Bao – para elaborarem uma proposta com sugestão de atividades e respectivos custos para este encontro anual dos aposentados de 2005.

b) Filantropia

Juracema abordou o tema da filantropia, mencionando correspondência de 8/06/04 enviada à Direção da ASCAR-EMATER/RS, através da Diretoria da FAPERS.

Bruno informou que a FAPERS foi convidada a participar de um grupo de trabalho liderado pela ASAE, sendo que Terezinha Marques Flôr é que está acompanhando estas atividades.

c) Participação na Comissão de Ética da FAPERS, através de Dirceu Mendes Ribeiro.

- Irineu informou ter sido convidado pela FAPERS para a solenidade de posse da 1ª Comissão de Ética. Estando impossibilitado de comparecer, designou o Vice-Presidente Luiz Alberto Ibarra que prestigiou no dia 23/03/05 nas comemorações do

Comunicou aos participantes da reunião que está se desligando da Coordenação do Grupo de Promoção dos Aposentados e Pensionistas, em função de assumir prioritariamente a Coordenação da Diretoria da Associação dos Aposentados da ASCAR.

Daí os participantes da reunião debateram sobre a conveniência ou não de manter em funcionamento o grupo informal juntamente com a Associação dos Aposentados.

Mesmo com a tradição de reunir-se sempre na última quarta-feira do mês, e tendo um planejamento de ações para 2005, o grupo concluiu que estas propostas e providências poderão ser assumidas pela Diretoria da nova Associação, que foi criada para suceder o trabalho deste grupo.

O Grupo de Promoção, criado em 1999, reuniu-se por 50 vezes, conforme as memórias de reunião, e está em estágio de maturidade para assumir-se como entidade autônoma, formalizada conforme criação da Associação realizada por ocasião do 4º Encontro Estadual realizado em Bento Gonçalves (em nov/04).

Esta reunião é a última do Grupo de Promoção dos Aposentados e Pensionistas da FAPERS, ficando a Diretoria da Associação de assumir o espaço e atividades que vinham sendo realizados. Poderá a Diretoria da Associação convidar pessoas a participarem das suas reuniões, conforme necessidades identificadas.

Irineu solicitou finalmente aos Diretores da FAPERS espaço nos Informativos da Fundação para divulgar as ações da nova entidade, no que foi prontamente atendido.

PROCESSO ELEITORAL

Eleição do Diretor de Seguridade e de 1/3 do Conselho Fiscal

Conforme previamente comunicado quando da remessa do Regimento Eleitoral que trata das Eleições do Diretor de Seguridade e de membros titular e suplente do Conselho Fiscal, a relação dos candidatos inscritos para os cargos mencionados, cuja nominata é apresentada a seguir:

Diretor de Seguridade:

José Carlos Paiva Severo – Médico Veterinário
Luisa Helena Schwantz de Siqueira – Socióloga

Conselho Fiscal:

Ademar Botelho Menna – Engenheiro Agrônomo
Luiz Alberto Silveira Nickel – Contador
Marinez Giacobe Busatto – Extensionista Social Rural

O período de votação é entre 1-6-2005 e 7-6-2005, s

MENSAGENS

É dever de cada integrante da FAPERS:

- Adotar conduta compatível com elevados padrões de honestidade, justiça, cordialidade, legalidade, transparência e observância das normas e condições estabelecidas no estatuto, no regimento interno, nos regulamentos e em normativos específicos.

- Executar as funções que lhe forem atribuídas, respeitando a hierarquia, buscando sempre a qualidade e a melhoria dos trabalhos desenvolvidos.

(Regras Gerais de Conduta do Código de Ética da FAPERS, 2004, p. 9)

20-05-2005

Endereço da FAPERS: Rua Botafogo, 1051 – 6º andar – Porto Alegre – 90150-053

<http://fapers.emater.tche.br> - Fone: (51) 3231-7444 - Fax: (51) 3233-7543

E-mail: sec.fapers@emater.tche.br

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)