

Um novo mercado de trabalho

Escolha de diretores de fundações de estatais através de processo seletivo deve abrir campo para executivos de várias áreas - Alexandre Sammogini

Presidente, diretor de investimentos, benefícios e administrativo. Se pelo menos quatro executivos forem contratados através de processo seletivo de mercado, realizado por headhunter, para cada um dos 87 fundos de pensão patrocinados por empresas públicas, será aberto um novo campo de trabalho para cerca de 350 profissionais de nível de diretoria. Se somados mais dois conselheiros independentes, ainda em discussão no projeto que tramita na Câmara dos Deputados, o número pode ultrapassar os 500 profissionais. Isso sem falar nos fundos de pensão de empresas privadas, um total de 225 segundo dados da Abrapp, que poderão seguir a mesma tendência, ainda que não sejam obrigadas.

Defendidas pelo governo do presidente interino Michel Temer, as mudanças estão em fase final de discussão no Congresso Nacional e devem ser aprovadas nos próximos dias. O projeto de lei 268 prevê a contratação de diretores dos fundos de estatais através de processo seletivo de mercado com o objetivo de evitar a ingerência política nas nomeações de fundos como Previ, Petros, Funcef, entre outros. O projeto previa originalmente a indicação de dois conselheiros independentes para os conselhos deliberativos de cada fundo de pensão, mas é possível que o governo abra mão dessa proposta (ver nota). O que parece mais provável é a contratação dos diretores no mercado.

Para que as novas regras atinjam seu objetivo, é necessário que o processo de seleção seja realizado por uma empresa séria, com reconhecimento e histórico de mercado. Essa é a opinião de Alexandre Zuvela, headhunter que atua na seleção de executivos para bancos, gestoras, seguradoras e fundos de pensão. Atuário de formação, o profissional atuou 15 anos em



ZUVELA: *empresas idôneas com histórico*

consultorias de previdência, oito deles na Mercer e sete anos na Towers (atual Willis Towers Watson). Depois mudou de área e nos últimos cinco anos vem atuando como headhunter, um dos mais especializados do mercado de seguradoras e previdência privada. Até junho ele atuou na consultoria FESA e atualmente está na EXEC.

“É necessária participação de empresa de renome, com histórico de mercado, para que se alcance uma governança efetiva na seleção dos executivos. Se houver participação de empresas idôneas, acredito que será um grande salto”, diz Zuvela. O especialista diz que o mercado vai

precisar de um tempo de adaptação, pois os executivos terão que buscar a capacitação necessária para ocupar os cargos de diretoria e, eventualmente, nos conselhos das fundações. “De imediato não existe um número suficiente de profissionais certificados, justamente porque ainda não existia um mercado de trabalho definido. Mas acredito que seja uma questão de tempo”, diz o headhunter.

Os profissionais interessados em ocupar vagas nos conselhos teriam que buscar certificação com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Os demais diretores teriam que se capacitar com conhecimentos mais técnicos sobre o setor. “Será necessário estabelecer um período de transição, mas em pouco tempo, os profissionais têm condições de se capacitar”, diz Zuvela.

PERFIL PROFISSIONAL – Na verdade, não vão faltar candidatos para as vagas de dirigentes para as fundações. Profissionais do mercado financeiro, executivos de multinacionais, consultores, atuários, entre outros, devem se interessar pelas vagas abertas nos grandes fundos de pensão. “Tem muito profissional experiente, pessoas com vasto conhecimento de mercado. Para os conselhos terão de ser profissionais bem experimentados em suas carreiras, com perfil estrategista e visão de longo prazo. Para a diretoria, podemos buscar profissionais mais atuantes no mercado, por exemplo, ex-CFOs que trabalharam em empresas com fundos de pensão”, diz Zuvela.

O headhunter cita ainda vários tipos de profissionais que podem se candidatar às novas vagas, como por exemplo profissionais de seguradoras e empresas de previdência aberta. Para o cargo de diretor de investimentos, o alvo deve ser

gestores de assets e demais profissionais do mercado financeiro.

Para o cargo de diretor de benefícios, serão candidatos os executivos com experiência nas áreas de recursos humanos das empresas com fundos de pensão. E até atuários e consultores de previdência poderão se interessar pelos postos. “Pode ser um novo campo para os atuários e para os profissionais de recursos humanos, além de executivos com experiência em seguradoras e previdência aberta”, diz Evandro Oliveira, diretor da área de previdência da Willis Towers Watson no Brasil.

Para os cargos operacionais, o consultor acredita que serão ocupados por profissionais com experiência em back office de bancos ou da indústria. “Em todas as situações, porém, é necessário formar e capacitar os profissionais, para que se adapte às questões jurídicas, técnicas e políticas do mercado de fundações”, explica Oliveira.

O consultor reforça ainda a ideia que os processos de seleção devem seguir critérios bem estabelecidos pela legislação e pelos órgãos de fiscalização para que tenham resultados efetivos na melhoria da governança das entidades. “É preciso seguir um processo de seleção bem formatado, com critérios específicos, para evitar a ingerência política”, diz Oliveira.

REMUNERAÇÃO – Outra preocupação levantada pelo mercado com as novas regras é a visão de curto prazo dos executivos contratados no mercado. Como o diretor será contratado por um período de dois anos, com possibilidade de renovação do contrato por duas ou três vezes, o executivo poderia querer mostrar resultados desalinhados com o objetivo de longo prazo dos planos de benefícios. “A remuneração deve encontrar uma calibragem adequada entre os ganhos fixos e variáveis para que o executivo não busque apenas os resultados de curto prazo”, diz o consultor da Willis Towers Watson.

Como exemplo, Oliveira diz que o mercado de assets costuma ser bem agressivo com a remuneração variável, baseada em resultados e bônus. No caso dos fundos de pensão, ele acredita que o peso da remuneração fixa deveria ser maior que



EVANDRO OLIVEIRA:

novos campos para gestores, atuários e profissionais de recursos humanos, além de executivos com experiência em seguradoras e previdência aberta

a variável. Contudo, acredita ainda que deveria haver espaço para a remuneração variável, ainda que em menor peso que outras áreas financeiras. Outro desafio é definir os critérios para os bônus, pois os fundos de pensão são entidades sem fins lucrativos, ou seja, será necessário definir outros critérios que não seja o lucro ou a produtividade para os ganhos variáveis dos diretores.

Para Alexandre Zuvela, a remuneração dos diretores de grandes fundos de pensão estará alinhado com os padrões do mercado financeiro ou corporativo. “Claro que haverá remunerações maiores ou menores de acordo às condições de cada fundo de pensão, mas em todo caso, acredito que estará no mesmo nível do mercado corporativo, com uma parte fixa e outra variável”, diz Zuvela.

O headhunter acredita ainda que o risco de uma gestão com objetivo de curto prazo não prejudicará os fundos de pensão. Se as novas regras permitirem a renovação do contrato por duas ou três vezes, o executivo poderá permanecer até seis ou oito anos no cargo. Essa prazo é maior que a média atual de permanência de executivos em empresas privadas. “É um prazo alinhado com a atual dinâmica de mercado. Além disso, o executivo tende a realizar um bom

trabalho para buscar recolocação em outro fundo de pensão”, diz Zuvela.

CUSTO COMPATÍVEL – As novas regras são questionadas ainda por causa do aumento dos custos para as fundações que deverão pagar bons salários para atrair profissionais de alto nível. Para o consultor e líder de previdência da Mercer, Éder Carvalhaes da Costa e Silva, cada entidade deve verificar quanto poderá arcar para atrair bons profissionais. Também deve considerar que as contratações podem trazer economias e melhores resultados. “É a mesma questão de pagar taxas maiores para uma gestora de recursos, vale ou não vale? Depende dos resultados que a gestora vai trazer, muitas vezes vale a pena pagar um pouco mais para conseguir um retorno maior”, diz Carvalhaes.

Com formação em atuária, Éder Carvalhaes já teve algumas experiências como dirigente e conselheiro de fundo de pensão. Entre 2011 e 2014, foi diretor do fundo da Telefônica, o Visãoprev. Entre 2012 e janeiro de 2016 foi conselheiro independente do fundo da EDP, o Enerprev. Como conselheiro, ele lembra que o custo para o fundo de pensão não era alto. Ele recebia entre R\$ 3 mil e R\$ 4 mil por reunião do conselho deliberativo. As reuniões

eram mensais. “Se for considerado dois conselheiros independentes, vamos supor que o fundo tenha um gasto de R\$ 6 mil a R\$ 8 mil por mês, em geral, é acessível”, diz o consultor. Já a remuneração para a diretoria, ele acredita que deverá estar alinhada com os ganhos de dirigentes de grandes fundos de pensão. “Não acredito que a remuneração para os diretores será tão alta quanto de grandes empresas, mas cada fundo de pensão terá que avaliar a sua capacidade”, diz Carvalhaes.

O consultor acredita ainda que a contratação de diretores e a nomeação de conselheiros independentes deve se disseminar também entre os fundos de empresas privadas. “Apesar de não se tornar obrigatório, acredito que vai atingir os fundos de pensão de patrocinadoras privadas em um segundo momento. É uma tendência interessante para o setor como um todo”, diz o consultor da Mercer. Ele lembra que nas décadas de 80 e 90, os dirigentes do



CARVALHAES: custo acessível

fundo de pensão eram os próprios diretores e executivos da patrocinadora, que tinham que se dividir entre tarefas da patrocinadora e do fundo. O consultor explica que

o mercado foi evoluindo e atualmente, a maioria dos fundos de pensão já conta com pessoal próprio.

Evandro Oliveira tem uma visão diferente. O consultor da Willis Towers Watson acredita que os fundos de pensão de empresas privadas apresentam uma maior sensibilidade ao aumento dos custos. “São mais sensíveis ao custo, acho que será um limitador para os fundos de patrocinadoras privadas”, diz Oliveira. Ele explica ainda que os profissionais que cuidam de fundos de empresas privadas já possuem uma alta capacitação e que não vê necessidade na contratação de pessoal no mercado.

Oliveira defende, porém, a figura do conselheiro independente, que poderá trazer uma melhor governança para os fundos. Para o consultor, falta uma figura que mantenha o foco em uma visão daquilo que é melhor para o fundo de pensão, sem necessariamente defender interesses dos participantes e nem da patrocinadora.

Bônus para diretores devem ser pagos ao longo do tempo

Com experiência de mais de 20 anos em atuação em bancos como Bank of America, ING, Santos e Votorantim, o sócio-gerente do grupo Fesap, Paulo Weinberger, acredita que as novas regras para a contratação de diretores para fundos de pensão vai movimentar o mercado de headhunters. Ele explica que é o número de empresas especializadas não é muito grande, com cinco grandes empresas globais e duas ou três nacionais que devem disputar esse novo segmento. Para a remuneração dos diretores de fundos de pensão, ele defende o modelo adotado pelos bancos nos últimos anos, que estão parcelando os bônus de acordo aos resultados ao longo do tempo. Leia trecho de entrevista com o executivo:

Investidor Institucional – Qual deve ser o nível de remuneração dos diretores de fundos de pensão?

Paulo Weinberger – Acredito que será bastante competitivo com os fundos de pensão de empresas privadas. Não

acredito que será competitivo com os grandes bancos. Haverá um desafio para atrair altos profissionais. Poder ter um peso maior na remuneração fixa e peso menor na variável, assim como alguns bancos já vêm fazendo nos últimos anos.

II – Os bancos estão reduzindo o peso da remuneração variável?

PW – Não digo que os prêmios estão menores, mas houve um rebalanceamento nos últimos anos na remuneração dos executivos de bancos. Há uma tendência para não se pagar o bônus total logo depois do primeiro exercício. O valor do bônus é apurado, mas é dividido em dois ou três anos, ou até um prazo mais longo, até que se concretize o retorno apurado para operações que possam dar prejuízo após dois ou três anos. É uma regra do Banco Central e acredito que a regulação dos fundos de pensão possa seguir esse exemplo.

II – O que acha das novas regras que determinam a contratação de diretores de

fundações através de processo seletivo?

PW – É bastante salutar, tudo que aporta governança, transparência e ética, é positivo, principalmente para o momento que o país vive. São regras que seguem o que já acontece há décadas nos Estados Unidos, onde as empresas de executive search são acionadas para buscar executivos para o setor público. São empresas profissionais, isentas e que não têm nenhum vínculo partidário ou acionário com os contratantes.

II – Que tipos de profissionais seriam atraídos para os fundos de pensão de estatais como a Previ ou Petros?

PW – Acho que a princípio, abre um campo importante para os profissionais de fundos de pensão de empresas privadas, de grande porte também. Outro tipo de profissional é o gestor de grandes assets, com experiência de alocação de várias modalidades de investimentos. Também profissionais de tesouraria de grandes bancos, além de atuários e outros profissionais de investimentos.