

IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS E A MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE COVID - 19 EM UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

RESUMO

O presente estudo busca discutir de que forma a cultura organizacional de uma entidade fechada de previdência complementar é impactada com a implantação de ações sustentáveis em tempos de pandemia de COVID-19. A partir desse cenário, busca-se associar essas práticas à como os colaboradores desse tipo de entidade se envolvem e são impactados com ações promovidas no intuito de integrar o pensamento da empresa com de seus funcionários para promover sustentabilidade. No estudo foi analisada uma entidade fechada de previdência complementar do estado do Ceará. A pesquisa teve metodologia descritiva com abordagem qualitativa e uso de observação para coletar os dados. Como resultados houve a redução na conta de água da entidade devido a medidas de economia desse recurso, além disso, foram economizadas 3 árvores, a emissão de 486 kg/ano de CO₂ foi evitada e 108 mil litros de água foram preservados apenas com o uso da assinatura eletrônica.

Palavras-chave: Cultura organizacional; COVID-19; Sustentabilidade; Previdência.

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE ACTIONS AND THE CHANGE IN ORGANIZATIONAL CULTURE IN COVID-19 TIMES IN A CLOSED SUPPLEMENTARY PENSION ENTITY

ABSTRACT

The present study seeks to discuss how the organizational culture of a closed supplementary pension entity is impacted by the implementation of sustainable actions in times of the COVID-19 pandemic. Based on this scenario, we seek to associate these practices with how employees of this type of entity get involved and are impacted by actions promoted in order to integrate the company's thinking with that of its employees to promote sustainability. The study analyzed a closed supplementary pension entity in the state of Ceará. The research had a descriptive methodology with a qualitative approach and the use of observation to collect the data. As a result, there was a reduction in the entity's water bill due to measures to save this resource, in addition, 3 trees were saved, the emission of 486 kg / year of CO₂ was avoided and 108 thousand liters of water were preserved only with the use electronic signature.

Keywords: Organizational culture; COVID-19; Sustainability; Social Security.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a relação de entidades fechada de previdência complementar, disponibilizada pela PREVIC (Superintendência Nacional de Previdência Complementar) existem cerca de 300 entidades deste tipo, no Brasil. As entidades fechadas de previdência complementar (EFPC), também conhecidas como fundos de pensão tem por objetivo de garantir a seus empregados e/ou associados a complementação à aposentadoria oferecida pelo Regime Geral de Previdência Social (Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS), por meio da administração de planos de benefícios. Essas entidades por exercerem atividade que tem como fim o bem estar de seu participante, possui maior preocupação com temas atuais como a sustentabilidade, de forma que possam tanto implantar uma cultura sustentável dentro da empresa, como passar a mensagem à seu público alvo.

Para EKINS et al. (2003) O termo sustentabilidade é bastante utilizado, mas pouco explicado. Possui natureza conceitual, mal compreendido. Trata-se de um termo que parece estar na moda (HASNA, 2010) ou ser de senso comum (MOLDAN et al., 2012). Ainda não há efetiva interpretação e aplicação do conceito, incluindo uma percepção incompleta dos problemas de pobreza, degradação ambiental e o papel do crescimento econômico (LÉLÉ, 1991; MORI; CHRISTODOULOU, 2012; SLIMANE, 2012). Conforme Sachs (2002), a sustentabilidade pode ser abordada sob a análise de diferentes dimensões, quais sejam social, econômica, ecológica, espacial, cultural e, mais recentemente, política. Por tratar-se de tema importante nesse cenário, para Parente e Fischer (2014), torna-se proeminente entender como as organizações estão adequando seus procedimentos e suas práticas para atenderem aos princípios da sustentabilidade e como, principalmente, a área de gestão de pessoas está se estruturando para atender a essas novas questões.

Torna-se necessário aprofundar o debate sobre a interação entre a área de gestão de pessoas e a sustentabilidade nas organizações, pois, dentro dessa nova perspectiva, os profissionais de gestão de pessoas devem atuar também no sentido de responder às pressões globais, como mudanças sociais, tecnológicas, ambientais, políticas, econômicas e demográficas (ULRICH, 2011). Petroni et al. (2012) complementa que para a sobrevivência organizacional é necessário compreender a sustentabilidade como sendo um conjunto de práticas que estão sendo construídas e alinhadas às estratégias de forma coletiva por indivíduos e organizações objetivando diferencial de posicionamento perante o mercado e à sociedade

Esta pesquisa surgiu a partir do seguinte problema: De que forma a cultura organizacional de uma entidade fechada de previdência complementar é impactada com a implantação de ações sustentáveis em tempos de pandemia de COVID-19? Sendo assim, para responder a essa questão temos como objetivo geral do estudo discutir de que forma a cultura organizacional de uma entidade fechada de previdência complementar é impactada com a implantação de ações sustentáveis em tempos de pandemia de COVID-19. Para a obtenção deste objetivo foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as ações sustentáveis implementadas na entidade; ii) Relatar as novas práticas da entidade em relação à gestão de pessoas durante a pandemia; iii) Relacionar as novas ações e práticas com a mudança de comportamento que estas geraram e seus consequentes impactos.

A realização da pesquisa justifica-se pela importância de discutirmos como a cultura organizacional de uma empresa pode ser modificada por meio de práticas que acrescentem não só aos funcionários mas também ao meio ambiente, principalmente durante um momento atípico, como a pandemia que vivenciamos, fazendo com que os colaboradores desenvolvam sentimento de pertencimento e colaboração com a sociedade.

Com relação à organização, o artigo encontra-se dividido em seis seções, iniciando com a introdução que aborda os aspectos gerais da pesquisa, a segunda contém a

fundamentação teórica, seguida pela terceira seção a respeito da metodologia utilizada para a realização do trabalho, já a quarta seção discorre sobre a análise de dados da pesquisa, a quinta seção apresenta os resultados encontrados na pesquisa e encerra-se com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Entidade Fechada de Previdência Complementar - EFPC

Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) são operadoras de planos de benefícios de caráter previdenciário, podendo ser constituídas na forma de sociedade civil ou fundação, e sem fins lucrativos, estruturada na forma do artigo 35, da Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, com base também na Lei Complementar n.º 108/2001 que dispõe sobre a relação dos órgãos públicos de todas as esferas Federal, Estadual, Municipal e do Distrito Federal com suas entidades fechadas de previdência complementar (fundo de pensão).

A previdência complementar fechada faz parte do sistema de previdência social brasileiro e constitui importante instrumento de proteção adicional e mecanismo de formação de poupança de longo prazo ao trabalhador, que torna-se necessário para ampliar a capacidade de investimentos do país e diversificar as fontes do crescimento econômico. As EFPC são mantidas pelas contribuições do empregador chamado de patrocinador, e do empregado, que são destinados aos respectivos planos de benefícios aos qual aquele sujeito faz parte para serem investidos e retornarem, como renda, ao empregado no momento da aposentadoria. Os planos nos quais há contribuição da empresa são denominados patrocinados, e a empresa, por sua vez, é chamada de patrocinadora. Já as associações e entidades de classe que oferecerem planos são chamadas Instituidoras.

Existem três tipos de Planos de Benefícios oferecidos pelas EFPC, são eles Contribuição definida (CD), Benefício Definido (BD) e Contribuição variável (CV). Quando falamos de contribuição definida podemos dizer que nesse tipo de plano o participante inicia decidindo o tamanho da contribuição a ser efetuada ao plano, e assim o benefício a ser recebido no momento da aposentadoria é definido, com base no montante de recursos que o participante tenha contribuído durante o período que trabalhou. Já no plano benefício definido o valor do benefício do participante é decidido no momento de sua adesão e suas contribuições vão variar à medida que alcançar o valor estipulado inicialmente. Para finalizar, no plano de contribuição variável entram aqueles planos que tem presentes características de ambos os tipos de planos citados acima. Trata-se de uma mistura entre contribuição definida e benefício definido.

A previdência fechada evoluiu bastante nas últimas três décadas. O acesso que anteriormente se restringia aos trabalhadores de grandes empresas (estatais e multinacionais) tem se diversificado de forma significativa, inclusive devido à criação de planos instituídos por associações e entidades classistas e da aprovação da previdência fechada dos servidores públicos. Esse fato muito se deve ao momento que vivenciamos, onde o trabalhador busca maior bem estar para sua família, e conseqüentemente segurança. Corrobora-se a isso, o fato de reformas terem sido efetuadas na Previdência do país. A título de supervisão e fiscalização do sistema de previdência complementar fechado, este é realizado pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc).

2.2 Ações sustentáveis nas organizações e seus impactos na gestão de pessoas

A situação climática atual do planeta exige que haja uma crescente de ações para minimizar os impactos provocados pelas ações do homem. Com a evolução das sociedades, e crescimento de cidades e suas respectivas economias, muito foi sacrificado do meio ambiente, visto que é a fonte dos principais combustíveis necessários a isto. Ainda há discussões conceituais sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (SARTORI et al., 2014). Borim-de-Souza et al. (2015) pressupõem que a sustentabilidade seja a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços e os tempos de determinado sistema (incluindo os sistemas organizacionais) se integram em um processo de desenvolvimento contínuo.

A ideia de sustentabilidade sofreu uma evolução a partir da criação do conceito de Triple Bottom Line, o que envolve as dimensões econômica, social e ambiental, de tal forma que se obtenha a otimização sistêmica (FENKER, 2012). O Triple Bottom Line foi criado em 1994 por John Elkington, considerado como o decano do movimento da sustentabilidade corporativa, busca tornar o conceito de sustentabilidade menos genérico, já que considera os resultados financeiros, sociais e ambientais como dimensões orientadoras. Essas três dimensões, possibilitam um modelo de desenvolvimento que integra as questões econômica, social e ambiental. A definição de sustentabilidade com base nesses três pilares evoluiu consideravelmente e de forma positiva com o passar do tempo, deixando de fazer parte apenas dos segmentos elitizados para estar no domínio da sociedade em geral (ALMEIDA, 2007).

Sendo assim, cabe às empresas estimular ações que impactem e inspirem seus colaboradores no cuidado com o meio ambiente, transformando-os em agentes dessa mudança. Para isso é necessário que haja uma organização na gestão de pessoas de forma que as ações sejam propostas e trabalhadas em conjunto com os colaboradores, para criar sentimento de pertencimento, e aumentar as chances de que o pensamento sustentável sejam enraizado, para que efetivamente possa promover resultados. Segundo Floriani (2003) a sustentabilidade implica a ideia da concepção, da premissa de que é preciso ter um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo informado, o que reforça o sentimento de responsabilização e de constituição de valores éticos.

Os colaboradores que trabalham na organização necessitam estar motivados e envolvidos para, assim, atingir os objetivos fixados. Maximiano (2004), propõe a divisão das teorias motivacionais em dois grupos: as teorias de processo e as teorias de conteúdo. A teoria de processos busca explicar como funcionam os mecanismos da motivação e a teoria de conteúdo procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agirem. Um dos principais fatores que proporciona a motivação dos colaboradores de uma organização é o alinhamento da estratégia de maneira participativa, e a delegação por meio do empoderamento, a responsabilidade e autoridade de acordo com a atividade de cada pessoa. Conforme Blanchard et al. (2001), a verdadeira essência do empoderamento é liberar o conhecimento, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo pouco utilizados.

2. 3 Cultura Organizacional e a mudança advinda da pandemia de COVID-19

A Deloitte, empresa de serviços multinacional, divulgou nos últimos meses uma pesquisa intitulada “Respostas à crise da Covid-19”, envolvendo 1.007 executivos, representando 662 empresas com sede no Brasil. Dentre estes, mais da metade são C-levels. Como resultados da pesquisa, pode-se perceber que 60% das empresas sentem a necessidade de mudança do modelo de trabalho e da cultura organizacional. Ainda de acordo com a pesquisa, existe a preocupação com as mudanças que impactarão as formas de trabalhar no

novo normal são pauta recorrente para os entrevistados. Inclusive, o que chama a atenção é que essa preocupação vem antes, inclusive, do nível de endividamento. Isso explica-se porque, segundo Barrett Values Center (BVC), quando os valores pessoais estão alinhados com os da organização, os funcionários sentem uma sensação de conexão e são capazes de se esforçar ao máximo para trabalhar em compromisso com seu objetivo.

Valores pessoais usualmente não sofrem grandes variações ao longo do tempo. No entanto, em situações de mudanças extremas de vida as pessoas costumam avaliar suas prioridades e alterar, quais valores devem orientar as suas escolhas. Com a pandemia do Coronavírus, que estamos vivenciando, isso não foi diferente. As pessoas agora estão, diante de novas necessidades, as prioridades foram alteradas, e estão sendo adaptadas a um novo estilo de vida e de trabalho. A BVC identificou que há mudança de priorização nos valores pessoais e realizou uma pesquisa para compreender o que é mais importante para as pessoas agora, e dentre as principais respostas estão fazer a diferença, adaptabilidade, cuidar, família e aprendizagem.

Para as organizações que compreendem essa mudança, atitudes já estão sendo tomadas para que sua cultura organizacional seja remodelada de forma a aplicar as novas prioridades dos colaboradores. As preocupações são outras e, de acordo com a pesquisa, podemos dizer que as culturas organizacionais caminham para um momento mais saudável. A entropia cultural de 38 empresas da pesquisa caiu de 20% para 17%. Se a entropia é alta, podemos inferir que as equipes possuem baixa resiliência, podemos afirmar também o quanto a empresa perde em produtividade mantendo as equipes na mesma frequência comportamental.

No entanto o cenário que vemos é diferente. Segundo a BVC, as organizações estão até três vezes mais alinhadas com a cultura desejada pelos seus colaboradores agora do que antes da COVID-19. E os fatores que contribuem para isso são uma queda em valores como burocracia, controle e hierarquia. Além destes números extremamente significativos, a pesquisa ainda revela que o foco tradicional em processos de finanças e eficácia foi substituído pelo foco nas pessoas, agilidade e comunicação. Segundo Petroni et. al. (2012) para a sobrevivência organizacional é necessário compreender a sustentabilidade como sendo um conjunto de práticas que estão sendo construídas e alinhadas às estratégias de forma coletiva por indivíduos e organizações objetivando diferencial de posicionamento perante o mercado e a sociedade.

3. CONTEXTO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção trata dos procedimentos metodológicos adotados para a consecução da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos.

A presente pesquisa demonstra abordagem qualitativa, com foco na pesquisa de campo, visto que se desenvolve através do contato da pesquisadora com os fenômenos analisados. A pesquisa de campo, segundo Ruiz (2011), é aquela que observa os fatos, coleta dados e escreve as variáveis supondo aquelas que possam ser significativas para futuras análises. Os dados foram colhidos através da técnica de observação, além disso, também possui natureza descritiva, que de acordo com Gil (2008) é descrever as características de determinadas populações ou fenômenos.

Com a abordagem qualitativa buscou-se analisar as práticas sustentáveis implementadas pela entidade, tanto em sua estrutura física como na forma de ações trabalhadas com os colaboradores e participantes. O estudo ocorre no contexto de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar do Estado do Ceará e apresenta como objetivo discutir de que forma a cultura organizacional de uma entidade fechada de

previdência complementar é impactada com a implantação de ações sustentáveis em tempos de pandemia de COVID-19.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção está organizada a partir da pesquisa de campo baseada na observação. Durante o período de pandemia a entidade adotou o regime de home office para 100% de seus colaboradores, no entanto, não descuidou nesse tempo de sua sede física. Ações sustentáveis já haviam sido implantadas antes mesmo do COVID-19, dentre elas podemos citar, redução de copos de plástico, com a campanha “Adote um copo”, onde foram espalhados cartazes explicativos e informativos nos espaços de bebedouro da entidade, reduzindo o uso de copos de plástico apenas aos copos de café, conforme podemos ver na figura 1. Para colaborar com a campanha também foi entregue a cada colaborador uma caneca, para que assim este colaborador possa efetivamente ser induzido a não consumir mais os copos, da forma que era feito anteriormente, e também foram expostos copos de papel, conforme a figura 2, que se decompõe mais rápido que o plástico quando soltos na natureza.

Figura 1. Campanha adote um copo



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2. Copos de papel sustentáveis



Fonte: Dados da pesquisa.

Referente à redução do consumo de água foi feita a troca das torneiras dos banheiros de todos os andares, por torneiras que funcionam com pressão e por si só já reduz o consumo de água, que podemos observar na figura 3, além disso, para potencializar a redução, foram colocados lacres nas torneiras que fazem com que o mecanismo de acionamento não seja utilizado em sua totalidade. Também foram adotadas descargas com dois níveis de acionamento, o que também reduz o desperdício, de acordo com a figura 4.

Figura 3. Torneira de acionamento automático.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4. Descargas de duplo acionamento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Houve mudanças com o uso de papel, sendo incentivado que a impressão seja feita apenas quando necessário, através de cartazes informativos. Para isso algumas áreas da

empresa passaram a realizar atividades, antes feitas com papel, como assinaturas e conferência de ponto, apenas digitalmente, já após a pandemia, esta atitude foi otimizada. Como nova medida, houve a implantação de um sistema de assinaturas digitais onde todas as assinaturas passaram a ser através desta plataforma, reduzindo assim as impressões a baixos níveis, e corroborando com a preservação de árvores.

5. RESULTADOS

Como resultados das medidas sustentáveis implantadas na entidade, assim como as mudanças no comportamento de utilização de alguns recursos como água e papel, pode-se observar, a redução nas contas de água, já que os colaboradores se comprometeram a utilizar as torneiras e descargas de forma responsável, além do fato desses objetos serem próprios para a economia.

Em relação aos copos plásticos, estes ficaram fora de uso dos funcionários, sendo assim utilizado as canecas e garrafas térmicas dos colaboradores. O uso do copo de papel apesar de menos prejudicial ao meio ambiente, também diminui por parte dos funcionários, já que mesmo se decompondo em menos tempo na natureza, há o consenso de que estes copos também poluem.

E como resultado da nova medida de assinaturas eletrônicas para diminuir o consumo de papel, a entidade atualizou os números da economia feita e informou que no período em que a plataforma estava em funcionamento foram economizadas 3 árvores a emissão de 486 kg/ano de CO₂ foi evitada e 108 mil litros de água foram preservados apenas com o uso da assinatura eletrônica. Demonstrando assim que a entidade realmente investiu não só em ações sustentáveis, mas também na implantação da mentalidade sustentável em seus colaboradores que abraçaram as ideias e auxiliaram no funcionamento das ações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto nesta pesquisa pudemos responder a pergunta base discutindo de que forma a cultura organizacional de uma entidade fechada de previdência complementar é impactada com a implantação de ações sustentáveis em tempos de pandemia de COVID-19. Percebe-se que a pandemia mudou diversas formas de realizar as atividades diárias como trabalhar por exemplo. Sendo assim as empresas tiveram que se reinventar, sem deixar que seus funcionários perdessem a vontade de trabalhar em equipes e desenvolver ações pensando no todo.

Também pode-se perceber que a pandemia acentuou a preocupação com medidas sustentáveis e o meio ambiente. Logo, as entidades precisaram se adaptar, e as ações que já estavam em funcionamento tiveram que ser aprimoradas, assim como novas serem implantadas. Em uma entidade de previdência que por si só já participa de um segmento preocupado com o bem estar de seus participantes e colaboradores, esse fato não seria diferente.

Foi visto que é necessário trabalhar a cultura organizacional de forma que os funcionários se sintam motivados, com sentimento de pertencimento àquela empresa, assim como se sentirem engajados nas ideias e nas ações sustentáveis, para que assim resultados efetivos possam ser observados em longo prazo. Para próximas pesquisas sugere-se ampliar o debate sobre como a cultura pode ser impactada nas entidades de previdência em geral, e assim poder comparar os as modalidades de entidade entre si.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. Os desafios da Sustentabilidade. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P. e RANDOLPH, Alan. A 3 Chaves do Empowerment. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

BORIM-DE-SOUZA, R.; BALBINOT, Z.; TRAVIS, E.F.; MUNCK, L.; TAKAHASHI, A.R.W. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: proposing styles of reasoning for an unknown metropole. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 22, n. 2, p. 2-20, 2015.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FENKER, E. A. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? In: XXXVI ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

FLORIANI, D. Conhecimento, meio ambiente e globalização. Curitiba: Juruá, 2003.

Fundação de Previdência complementar do Brasil Central. Disponível em: <http://www.prevcombr.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13:previdencia-complementar&catid=13&Itemid=143> Acesso em: 28. Ago. 2020.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.

MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; BORIM-DESOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Institucional de Psicologia*, v. 4, n. 2, Edição Especial, p. 147-158, 2011.

PARENTE, T. C.; FISCHER, A. L. A relação entre Recursos Humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica. *Revista Alcance*, v. 21, n. 3, p. 398-421, 2014.

PETRONI, L. M. ; AULICINO, A. L. ; AFONSO, Carla W. . O empoderamento e sua contribuição para o alinhamento estratégico da organização com sustentabilidade. In: XIV Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), 2012, São Paulo. XIV Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), 2012, 2012.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SACHS, I. Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 2002.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L.M.S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente & Sociedade*, v. XVII, n. 1, p. 1-22, 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Superintendência Nacional de Previdência Complementar. Disponível em: <<http://www.previc.gov.br/a-previdencia-complementar-fechada/sobre-o-setor>> Acesso em: 01. Set. 2020.

Superintendência Nacional de Previdência Complementar. Disponível em: <<http://www.previc.gov.br/a-previdencia-complementar-fechada/entidades-fechadas-de-previdencia-complementar-1>> Acesso em 01. Set. 2020.

Superintendência Nacional de Previdência Complementar. Relação de EFPC 2020. Disponível em: <<http://www.previc.gov.br/a-previdencia-complementar-fechada/entidades-fechadas-de-previdencia-complementar-1/relacao-da-efpc.xlsx>> Acesso em: 01 Set. 2020.

ULRICH, D. Celebrating 50 years: an anniversary reflection. *Human Resource Management*, v. 50, n. 1, p. 3-7, 2011.

