

Negociação será retomada amanhã

Visitas aos andares dão termômetro da avaliação dos empregados sobre a proposta do Banco para os ACTs de 2016 e 2017

Ainda cumprindo etapa de avaliação da proposta apresentada pelo Banco para os Acordos Coletivos de Trabalho de 2016 e 2017, a Comissão de Negociação dos Empregados do Sistema BNDES está fazendo, desde terça-feira, visitas aos andares do Edserj e do Ventura para conversar com o corpo funcional.

Em relação ao que foi oferecido pela Fenaban e aprovado pelos bancários privados e pelos empregados de bancos públicos – após greve histórica que durou mais de um mês –, na proposta do BNDES não consta o abono salarial de R\$ 3.500,00. O restante da proposta econômica é o seguinte: **ACT 2016** – reajuste de 8% para os salários; 10% para os auxílios refeição e educação; e 15% para a cesta alimentação e para a 13ª cesta alimentação. **ACT 2017** – reajuste salarial e dos benefícios pelo índice de inflação + 1% (um por cento) de aumento real.

Nova rodada de negociação está marcada para esta sexta-feira (14).

Nota das Associações sobre matéria paga do governo federal, publicada em 5/10/2016, com ataques ao BNDES

As Associações de Funcionários do Sistema BNDES (AFBNDES, AFFINAME e AFBNDESPAR) vêm expressar sua perplexidade à matéria paga publicada em 5/10/2016 pelo governo federal em diferentes jornais com ataques descabidos ao BNDES.

O BNDES segue e executa as orientações estratégicas dos distintos governos, mas isso não se sobrepõe ao rigor técnico que a análise de cada operação deve ter.

A independência técnica marca historicamente a relação do BNDES com cada governo. Por isso, causou surpresa que a publicação da matéria tenha individualizado o BNDES, além de amplificar uma visão claramente distorcida e enviesada de sua atuação, se assemelhando a correntes e boatos comuns em redes sociais. A matéria ignora informações relevantes sobre a atuação do BNDES:

O BNDES nunca financiou projetos de infraestrutura no exterior em detrimento dos investimentos no Brasil. O Banco desde os anos de 1990 faz parte do sistema brasileiro de apoio às exportações de bens de capital e bens e serviços de engenharia, no estio das práticas das mais destacadas agências nacionais e multilaterais de crédito ao comércio exterior.

As exportações financiadas pelo BNDES e por essas agências geram emprego, renda e divisas para os respectivos países exportadores. A produção local associada às exportações movimenta a cadeia produtiva do país exportador, especialmente MPMEs. No Brasil, a produção local associada às exportações financiadas pelo BNDES movimenta uma cadeia produtiva de 3.500 empresas, das quais 2.700 são MPMEs.

As atividades financiadas geram empregos, renda e divisas para o Brasil. O BNDES financia as exportações brasileiras fazendo desembolsos em reais e dentro do país. Ao gerar divisas (em dez anos, o saldo comercial foi de mais US\$ 20 bilhões), o financiamento às exportações aumenta o potencial de crescimento da economia brasileira e, portanto, a capacidade de suprir as carências de infraestrutura.

Os dados de desembolso do BNDES desmitificam por completo a visão de que financiar exportações retira recursos da infraestrutura nacional. O BNDES tem uma carteira com mais de 300 operações de project finance voltados para a infraestrutura nacional. Os desembolsos para infraestrutura entre 2007 e 2015 atingiram quase R\$ 600 bilhões, a valores de dezembro de 2015. No ano passado, os

desembolsos representaram 40% do total. O financiamento às exportações respondeu por cerca de 4,5% dos desembolsos totais do BNDES. De fato, nunca concorreram com o investimento no Brasil.

Quanto ao apoio às empresas de menor porte, o BNDES não só as apoia como faz isso com melhores condições financeiras do que as praticadas para grandes empresas. O banco realiza mais de 1 milhão de operações por ano, sendo mais de 95% delas com micro, pequenas e médias empresas. No início da década de 2000, as empresas de menor porte absorviam cerca de 20% do total de desembolsos. Nos últimos anos, a proporção é de cerca de um terço. Excluídos os setores em que as MPMEs não têm atuação relevante (infraestrutura, administração pública e exportação), o desembolso para as empresas de menor porte tem sido de quase 50% do total de desembolsos do Banco.

O Cartão BNDES, utilizado por empresas de menor porte para aquisição de insumos e itens de investimentos, teve um crescimento real de seus desembolsos, saltando de R\$ 750 milhões, em 2007 (atualizados para dezembro de 2015), para R\$ 11,3 bilhões, em 2015. Nos últimos anos, o BNDES incorporou mais de 250 mil empresas como novos clientes.

O BNDES é uma instituição sólida e a mais transparente do setor financeiro brasileiro. As decisões do BNDES são tomadas de forma impessoal e técnica, depois da avaliação de ao menos duas equipes de análise e dois colegiados, num processo que passa pelo exame de pelo menos 50 pessoas.

O BNDES sempre esteve aberto ao debate. Sua excelência está ligada, entre outras coisas, à permanente disposição para se aperfeiçoar. Mas entendemos que não há disputa política ou promoção de medida legislativa que justifique um governo atacar uma instituição internacionalmente respeitada como o BNDES, obra de distintas gerações, de diferentes inclinações políticas, em mais de 60 anos.

As Associações, representantes dessa burocracia pública, já levaram à Diretoria do Banco o sentimento de perplexidade e insatisfação diante do que entendeu como um ataque à imagem da instituição. Temos a expectativa de que, diante das consequências sentidas pelo quadro funcional e dos danos à imagem da instituição, a Diretoria irá se manifestar brevemente (*o que já foi feito*).

Rio de Janeiro, 6 de outubro de 2016.



Diego, Gisele e Julio Cesar: apoio às cooperativas agrícolas

VÍNCULO em densa edição

O apoio às cooperativas agropecuárias e agroindustriais; o projeto que pode representar a desintegração da Petrobras; a cultura organizacional do Banco sob dois olhares; e uma proposta para a construção de um “país viável” – fora a nota das Associações de Funcionários em resposta a anúncio do governo federal que critica os empréstimos concedidos pelo Banco a outros países... O VÍNCULO desta semana traz, nas **páginas 1, 2, 3, 4, 5 e 6**, um rico painel sobre o BNDES e o Brasil.

Eleição para Conselho do Banco

Eleito no segundo semestre de 2013 para o Conselho de Administração do BNDES, a chapa “Benedense tem Voz”, integrada por William George Saab (titu-

lar) e Carlos Alberto de Souza (suplente), está finalizando seu mandato. Nova eleição será realizada ainda este ano. O edital de convocação será publicado em breve.

O representante dos empregados é eleito, junto com um suplente, entre os colegas ativos. O pleito é feito com voto direto, secreto e facultativo.

ENTREVISTA

O apoio do BNDES às cooperativas agropecuárias e agroindustriais

Apoiando às cooperativas agropecuárias e agroindustriais, o BNDES contribui, indiretamente, para a geração de empregos no campo, a produção de alimentos, inclusive com maior valor agregado, o aumento das exportações e geração de divisas e para o fortalecimento da agricultura familiar, que ajuda a reter o homem no campo. Assim Gisele Amaral, gerente setorial do Departamento de Agroindústria da AI, resume a importância do Banco no desenvolvimento do setor.

Gisele é economista, formada pela UFRJ, com mestrado em Ciências Sociais pelo Centro

de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Agricultura (CPDA) da UFRRJ. No BNDES desde 2000, trabalhou na AF/DEPOL, em departamentos da Área Social e, desde 2007, está lotada na AI/DEAGRO.

Na entrevista abaixo, quando trata do crescimento dos desembolsos do BNDES às cooperativas agropecuárias e agroindustriais, Gisele cita artigo publicado na "BNDES Setorial" n° 42, escrito em parceria com os economistas Diego Guimarães e Julio Cesar de Oliveira Faustino do Nascimento e com o contador Rafael Morch.



A economista Gisele Amaral

VÍNCULO—Qual a importância, para o Brasil, do apoio a investimentos em cooperativas agropecuárias e agroindustriais?

Gisele Amaral—As características inerentes à agropecuária, como sazonalidade, oscilação de preços e vulnerabilidade às intempéries climáticas, além do baixo nível de capitalização dos produtores rurais, tornam o financiamento a este setor da economia sujeito a condições de crédito mais restritas.

Cerca de 70% do quadro de associados das cooperativas agropecuárias e agroindustriais é composto por micro e pequenos produtores rurais. A organização de produtores através de cooperativas é uma forma encontrada por muitos agricultores e pecuaristas para o seu fortalecimento, por propiciar negociação de preços melhores na aquisição de insumos e na venda de produtos, além de maior facilidade de acesso ao crédito e à assistência técnica.

O cooperativismo ocupa papel de destaque na agroindústria brasileira. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, o mais recente, cerca de 48% dos alimentos produzidos no país são originados por agricultores e pecuaristas associados a cooperativas agropecuárias.

Do ponto de vista social, as cooperativas também proporcionam o engajamento das famílias dos agricultores em atividades produtivas e sociais, auxiliando na retenção do homem no campo.

Além do papel social que exercem, as maiores cooperati-

vas agroindustriais atuam na agregação de valor aos produtos agropecuários; geram divisas, pois exportam, em média, de 30 a 40% de sua produção; e apresentam faturamento que as posicionam entre as maiores empresas do setor no país. A título de exemplificação, Aurora e C. Vale, duas clientes diretas do Banco, ocupam a 78ª e 104ª posições no ranking "Valor" das 1000 maiores empresas em 2015.

V—Qual o papel do BNDES na trajetória de sucesso das cooperativas agropecuárias?

GA—O apoio do BNDES às agroindústrias, incluindo as cooperativas, é antigo. Inicialmente apoiadas com linhas destinadas também a empresas e agricultores, as cooperativas passaram a contar com programas específicos a partir do final da década de 1990, quando a abertura comercial atingiu muitas cooperativas do setor agropecuário. Neste cenário, algumas se endividaram ou entraram em insolvência e outras modernizaram sua gestão e sobreviveram ao ambiente competitivo acirrado.

Visando ao fortalecimento da agricultura familiar¹, o atendimento às demandas de recursos por parte das cooperativas e agricultores familiares e às especificidades do sistema coope-

rativo, o governo federal, a partir do final da década de 1990, criou programas agropecuários que são os principais instrumentos de apoio financeiro às cooperativas.

No âmbito da Política Agrícola, coordenada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pelo extinto Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), há vários programas em que as cooperativas figuram como beneficiárias e que o BNDES atua como importante agente repassador de crédito.

No relacionamento direto, pode-se destacar a trajetória de crescimento de algumas cooperativas clientes, dentre as quais Aurora, C. Vale e Copacol. A tabela (abaixo) apresenta dados destas cooperativas, no ano de início do relacionamento direto com o BNDES e o ano de 2015.

V—Há algum caso que exemplifique os benefícios alcançados por pequenas propriedades familiares?

GA—Muitas cooperativas possuem em seu quadro de associados produtores enquadrados na categoria de agricultor fami-

| COOPERATIVAS | AURORA | | C.VALE | | COPACOL | |
|-------------------|----------|-----------|--------|----------|---------|----------|
| | 2002 | 2015 | 1998 | 2015 | 2001 | 2015 |
| Nº de empregados | 21.249 | 35.762 | 1.153 | 7.471 | 2.749 | 8.857 |
| Nº de associados | 70.000 | 70.700 | 5.790 | 17.191 | 4.184 | 5.410 |
| ROB (R\$ milhões) | 1.010,09 | 16.558,40 | 273,00 | 5.652,00 | 302,56 | 2.998,71 |

No artigo "O BNDES e o apoio às cooperativas agropecuárias e agroindustriais", publicado na BNDES Setorial 42 (file:///C:/Users/washington/Downloads/BS42_BD.pdf), constatou-se que no período compreendido entre 2000 e 2014, enquanto os desembolsos totais do BNDES à agroindústria aumentaram, em termos reais, 156% (de R\$ 9,4 bilhões para quase R\$ 24,1 bilhões), os desembolsos às cooperativas aumentaram em 1.670% (de R\$ 175 milhões para quase R\$ 3,1 bilhões).

A maior parte dos desembolsos do BNDES às cooperativas ocorre na modalidade indireta automática: desde 2009, essa forma de apoio corresponde a mais de 75% dos desembolsos.

liar, cuja comprovação se dá mediante apresentação da Declaração de Aptidão ao Pronaf² (DAP).

A manutenção de muitos agricultores familiares no campo só é possível por estarem associados a cooperativas agroindustriais. Esta relação lhes possibilita perenidade e diversificação de suas atividades, com a garantia de compra de sua produção por parte da cooperativa, além de maior geração de renda.

¹ Categoria predominante na maior parte dos quadros sociais das cooperativas agropecuárias.

² O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf, criado em 1996, é o principal instrumento de política pública voltada à agricultura familiar.



Diretoria

Presidente: Thiago Leone Mitidieri
1º Vice-Presidente: José Eduardo Pessoa de Andrade
2º Vice-Presidente: Danilo Xavier
Administrativa: Sônia Guedes
Assistidos: Sebastião Bergamini
Assuntos Parlamentares: William George Lopes Saab
Comunicação: Marco Aurélio Cabral
Cultural: Márcio Verde
Esportes: Eric Flores Coelho
Financeiro: Fábio da Rocha Pais
Institucional: Arthur Koblitz
Jurídico 1: Felipe Miranda Tavares
Jurídico 2: Rodrigo Borba
Ouvidoria: Elieser Gorito
Patrimonial: Carlos Germano
Social: Milton Coelho
Trabalhista e TI: Mauro Bottino

Conselho Deliberativo

Alberto Zanini Caixinhas, Amaro de Oliveira Filho, Amaury Aguiar André Banhara, Angela Moura, Octacílio Ticom, Armando Leal, Bruno Galvão, Carlos Leonardo de Araújo Delgado, Cláudio Abreu, Gelcio Siqueira, Gustavo André Pereira Guimarães, Hamilton de Mesquita Pinto, Hélio Silveira, Luiz Borges, Madeleine Perez, Marcelo Valente, Maria Luiza Gilbert, Mariangela Valverde, Melvyn Cohen, Paulo Roberto Guerra, Renato Santos de Souza, Sandro Couto, Valmir Lopes

Conselho Fiscal

Titulares: Lucimar da Silva Fernandes, Maria Célia Vieira Louzada e Vera Lúcia Martins Barreto
Suplentes: Alberto de Oliveira Constantino, Paulo Breda de Paula e Luiz Alfredo Café

Ouvidoria

Elieser Gorito Silva
 E-mail: ouvidoria@afbndes.org.br

Sede Administrativa

Av. Chile 100, sobreloja-mezanino, Centro, Rio de Janeiro, RJ, Caixa Postal 50012, CEP 20050-971. Tels. 2532-0163, 2532-0450 e 2532-0176.

Clube da Barra

Av. Ayrton Senna 550, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22640-100, Tels.: 3325-3092, 3325-7559.

Pousada Clube Itaipava

Estrada Itaipava-Teresópolis 5001, Madame Machado, Itaipava, Petrópolis, RJ, CEP 25745-001, Tel. 24 2222-2579, Fax 24 2222-4987.

Vínculo

Publicação semanal da AFBNDDES

Jornalista responsável: Washington Santos

Diagramação, ilustração e projeto gráfico: Fernando Garcia

Reportagem e publicidade: Ricardo Torregrosa

Redação e publicidade: Av. Chile 100, sobreloja-mezanino, Centro, Rio de Janeiro, RJ, Caixa Postal 50012, CEP 20050-971. Tel. e Fax 2532-0163 e 2532-0704.

E-mail: vinculo@afbndes.org.br

Tiragem: 5.000 exemplares.

Impressão: 3Gráfica.

Vínculo On Line
 Todas as quintas
www.afbndes.org.br

As opiniões emitidas nos artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores.

OPINIÃO

A desintegração da Petrobras

PAULO CÉSAR RIBEIRO LIMA (*)

A criação da Petrobras como executora do monopólio estatal a partir de 1953, com a aprovação da Lei nº 2004, representa o principal marco do setor petrolífero nacional. O período de monopólio foi uma fase marcante na história do país pelo fato de a Petrobras ter nascido do debate democrático, atendendo aos anseios da sociedade brasileira.

Nesse período, a Petrobras foi implantada, expandida, integrada e verticalizada “do poço ao posto”, com grande sucesso. Até o início da década de 1980, apesar de ter uma produção de petróleo abaixo da sua demanda, o Brasil se orgulhava de ter uma capacidade de refino superior às necessidades do país. Foi construído o parque brasileiro de refino, constituído por 14 refinarias, sendo 12 pertencentes à Petrobras. Além disso, foram feitos grandes investimentos em petroquímica, fertilizantes, gasodutos, oleodutos e terminais.

Desde a sua criação, a história da Petrobras foi marcada por dificuldades, mas também por perseverança e sucesso. Ao iniciar suas atividades, a empresa dependia, quase que exclusivamente, da importação de materiais, equipamentos, serviços e recursos humanos especializados. No entanto, essas dificuldades serviram como desafio.

A Petrobras acabou sendo polo indutor da formação de mão de obra qualificada e de desenvolvimento de produtos e serviços no território nacional, tornando-se, dessa maneira, verdadeiro epicentro de progresso tecnológico e produtivo no Brasil. A indústria petrolífera brasileira acabou sendo grande impulsora de um projeto de desenvolvimento nacional que tinha como elemento central as políticas setoriais de substituição de importações e o enfrentamento à industrialização tardia do país.

Constitucionalmente, a Petrobras manteve-se como executora do monopólio estatal do petróleo nas atividades de exploração, produção, refino, transporte e comércio exterior até a promulgação da Emenda Constitucional nº 9, de 1995, que alterou o art. 177 da Carta Magna, e da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. A partir desse novo marco legal, a União passou a poder contratar outras empresas.

O fim do monopólio da Petrobras não representou o fim da estatal. O estabelecimento da concorrência a partir do regime de concessão não inibiu as atividades da integrada e competente estatal, construída ao longo do período do monopólio. Foi a competência técnica e opera-

cional da Petrobras que levou à descoberta da província do Pré-Sal em 2006. O principal evento do setor petrolífero mundial das últimas décadas. A exploração e produção de petróleo em águas profundas talvez seja a única área na qual o Brasil detenha a liderança tecnológica mundial.

Com a descoberta do Pré-Sal, foi introduzido, em 2010, o regime de partilha de produção, nos termos da Lei nº 12.351, e criada uma nova empresa estatal denominada Pré-Sal Petróleo S.A. – PPSA. Essa empresa pública, criada por meio da Lei 12.304, de 2 de agosto de 2010, tem como principal objetivo gerir os contratos de partilha de produção.

Assim como 1953, o ano de 2016 pode ser considerado um novo marco histó-

– despesas financeiras: US\$ 35 bilhões.

As parcerias e desinvestimentos no total de US\$ 19 bilhões representam a venda de ativos, alguns estratégicos para a Petrobras, em um momento em que os baixos preços do petróleo desvalorizam os ativos do setor.

A privatização da BR Distribuidora e da Nova Transportadora do Sudeste – NTS, além da venda de Carcará, significa abrir mão de ativos rentáveis e estratégicos para a Petrobras e para o país.

Não há necessidade de se vender esses e outros ativos. Em vez de se gerar recursos de US\$ 19 bilhões com vendas, esses recursos deveriam ser oriundos da redução das amortizações e despesas financeiras, que totalizam o injustificável valor de US\$ 102 bilhões.

Petrobras investiu US\$ 209 bilhões. Ou seja, o investimento previsto no PNG 2017-2021 é quase três vezes menor que o ocorrido de 2010 a 2014. Os investimentos da Petrobras deveriam, de fato, ser reduzidos, mas não nessa proporção.

Além de baixos, o PNG 2017-2021 mostra uma concentração dos investimentos na área de exploração e produção. Dos US\$ 74 bilhões a serem investidos, 82% serão destinados à essa área. Os investimentos em refino serão principalmente para continuidade operacional. Registre-se, ainda, que as áreas de petroquímica, energia elétrica, fertilizantes e biocombustíveis praticamente não existem no novo plano da Petrobras.

Registre-se que a ANP já previa um grande aumento na dependência de importações de combustíveis nos próximos anos. As importações totais do Brasil poderiam chegar, em 2025, a 1 milhão de barris de derivados por dia. O quadro de grande dependência de derivados importados se consolida com o PNG 2017-2021.

O novo plano da Petrobras indica uma visão financeira e de curto prazo, que sinaliza para a criação de uma empresa de exploração e produção, com foco nas áreas já descobertas do Pré-Sal, e a privatização ou venda de participação de ativos estratégicos.

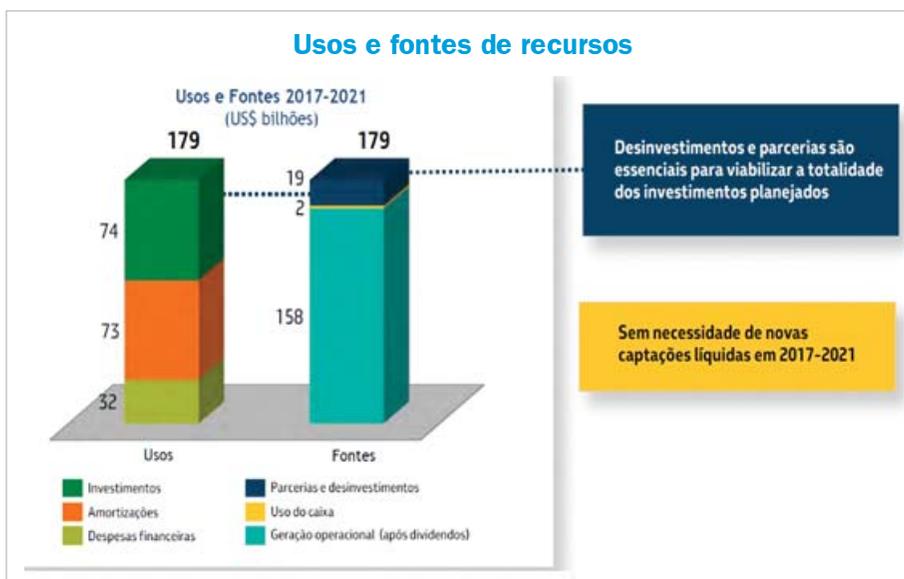
A própria “Petrobras do Pré-Sal” que está sendo gestada no PNG 2017-2021 também pode vir a ser privatizada, uma vez que a empresa já garantiu os direitos relativos às principais áreas do Pré-Sal e que os sistemas de produção já estarão instalados. Dessa

forma, as extraordinárias jazidas do Pré-Sal e respectivas instalações podem ser, no futuro, transferidas para outras empresas.

A empresa estatal integrada, com participação estratégica em todo o território nacional, proprietária e operadora de oleodutos, gasodutos, terminais, refinarias, fábricas de fertilizantes, unidades petroquímicas, plantas de biocombustíveis e termelétricas está sob risco.

O novo plano da Petrobras não se mostra “estratégico” para o Brasil. Ele sinaliza para o fim do principal projeto nacional, criado em 1953, por iniciativa do então Presidente Getúlio Vargas, que contou com o apoio de quase todas as correntes políticas e ideológicas.

A existência da Petrobras deve ter como base o interesse público, não os interesses do mercado. Se erros foram cometidos, eles devem ser corrigidos. Erros passados não devem servir de pretexto para a desintegração da Petrobras.



rico. Em setembro desse ano, foi apresentado o Plano de Negócios e Gestão – PNG 2017-2021. O primeiro plano sob a presidência do sr. Pedro Parente.

Durante a divulgação do PNG 2017-2021, o presidente da Petrobras foi enfático quanto à necessidade de reduzir a relação dívida líquida/EBITDA, chamada de alavancagem, de 5,3 para 2,5. Para se obter essa redução, até 2018, prevê-se um grande corte nos investimentos, enormes amortizações e um questionável plano de desinvestimento.

Conforme mostrado na figura acima, o PNG 2017-2021 prevê que a Petrobras terá uma fonte de recursos de US\$ 179 bilhões de 2017 a 2021, assim distribuída:

- geração de caixa operacional, após dividendos: US\$ 158 bilhões;
- parcerias e desinvestimentos: US\$ 19 bilhões;
- uso de caixa: US\$ 2 bilhões.

Essa fonte de recursos terá os seguintes usos:

- investimentos: US\$ 74 bilhões;
- amortizações: US\$ 73 bilhões;

O total de amortizações e despesas financeiras deveria ser reduzido de US\$ 102 bilhões para US\$ 82 bilhões, sendo preservados os ativos da Petrobras, principalmente aqueles considerados estratégicos.

O custo de rolagem da dívida de 8,6% ao ano decorrente dessa redução de US\$ 19 bilhões nas amortizações e despesas financeiras, apesar de alto, é menor que a rentabilidade de ativos estratégicos como a BR Distribuidora e a NTS. Ativos esses que foram construídos com esforço e competência ao longo da história da Petrobras.

Não se tem notícia da venda de gasodutos e da perda do controle acionário de empresas distribuidoras de grandes grupos como a Shell, Total, BP e ExxonMobil. As distribuidoras são fundamentais para as petrolíferas mundiais tanto do ponto de vista financeiro quanto estratégico. É a partir das distribuidoras que as empresas mostram sua marca para o público.

Também grande é a redução nos investimentos da Petrobras. O PNG 2017-2021 prevê investimentos de apenas US\$ 74 bilhões. No período de 2010 a 2014, a

(*) Consultor Legislativo da Câmara dos Deputados.

OPINIÃO

Mimitos de uma meritocracia (quase) à beira mar

PAULO MOREIRA FRANCO

“There is no such thing as society. There is living tapestry of men and women and people and the beauty of that tapestry and the quality of our lives will depend upon how much each of us is prepared to take responsibility for ourselves and each of us prepared to turn round and help by our own efforts those who are unfortunate.”
(Margareth Thatcher)

Querida,

Quando você diz que esta instituição está repleta de um quadro de funcionários desmotivados, mimados e arrogantes, você tem TODA a razão! E quando você diz que não era assim lá atrás... sim, não era assim lá atrás.

O BNDES de quando entrei, Collor recém-saído, era uma instituição cujo funcionário modal fora um dia um adestrando. O que era um adestrando? Na sua maioria um economista/engenheiro/administrador/advogado oriundo de uma das melhores universidades cariocas e/ou de famílias de classe média da Zona Sul. Mais “e” do que “ou”, diga-se de passagem. Entraram como estagiários, fizeram uma provinha para *trainee*, viraram funcionários de carreira. Talvez circule ainda por aí algum: o sopão que durou até 2012 aposentou os remanescentes, levando a um total rearranjo demográfico deste Banco.

Vejamos então: estamos falando de pessoas que foram universitários nos anos 70, que não tiveram formação neoliberal, sendo que um grupo significativo, mais no sentido de destaque na ocupação de postos na instituição do que propriamente numérico, era de militantes/simpatizantes do clandestino Partido (PCB). Era presidente Marcos Vianna, aconteciam coisas como Marcelo Cerqueira – vice de Serra na UNE – sendo contratado sem concurso para uma das empresas que viraria a BNDESPAR (pela qual ele se aposentou, diga-se de passagem) uns três anos antes de virar deputado federal. Quando a porta dos adestrandos se fechou, alguns tardios que não entraram por concurso entraram por outras janelas: Prêmio, BNDESPAR.

Eram: pessoas jovens, de uma mesma classe, de um mesmo meio social, de uma mesma região de uma metrópole, compartilhando conjunto ideológico comum no qual o papel de uma instituição que puxava o investimento da economia nada tinha de discrepante com o que eles tinham aprendido. Época do Castro e Lessa. Não era só a instituição em si que dava a identidade, mas a própria sociedade. Reis Velloso, o ministro do Planejamento de boa parte desse período, é, até hoje, uma das figuras mais respeitadas por esta instituição.

Ao longo dos anos 90 muitos souberam ba-

ter continência para a intervenção neoliberal e fizeram algumas coisas bacanas, já que, para a maioria dos que entraram aqui à época com menos de 21 anos, isto era realmente a Casa, o lugar onde sempre trabalharam, casaram, separaram, a única realidade que conheciam.

Pulemos para o mundo do qual faço parte: os últimos PUCs, os PECs. Gradualmente as pessoas provenientes das melhores universidades passaram a ser mais diversas. Negros eram virtualmente inexistentes, mulheres uma raridade na minha geração de engenharia no raio dos 80. Mesmo com uma presença forte dessas mais importantes universidades cariocas no concurso, mais engenheiras passaram a existir (e a passar no concurso do Banco). Mais gente de fora do estado passou a fazer o concurso e a passar no concurso. Mais pessoas com história de trabalho prévia passaram a entrar.

Isto quer dizer que aquele tipo de sociabilidade que decorreu de processos relacionais prévios (ter estudado junto com o irmão ou ser amigo de outro funcionário), de pessoas serem da mesma classe social, hoje encontra-se reduzido.

Os concursos subsequentes adicionaram desafios além de trazer diversidade para o Banco. Os concursos trouxeram pessoas que são, em geral, tecnicamente muito boas. E não só agora: na sua trajetória escolar, no vestibular, mesmo nas turmas onde estudaram na universidade. Isto faz com que este conjunto de pessoas seja particularmente arrogante, pois, na sua experiência de vida, em geral estiveram à frente. O concursado do BNDES é um conjunto desviante da massa de profissionais de nível superior, ao menos na capacidade de manter o sangue-frio e responder corretamente a um monte de perguntas. Isso tem uma correlação profunda com a inteligência, diga-se de passagem.

Dos noventa para cá não tem mais a versão contemporânea daqueles caras do Partido. A ideologia neoliberal, na qual boa parte dos economistas que cá vieram parar foi educada, resulta numa dissonância absoluta desses funcionários com aquela instituição concebida pelo *personal*-comunista de Vargas, Ignácio Rangel. Esta não é qualquer catedral varguista. As outras profissões foram educadas em versões ainda mais descafeinadas do papel do setor público. Há uma contradição entre o que se faz aqui (e o que é pra se fazer aqui) e o discurso ideológico que se pratica lá fora. O discurso primário e tosco da “unanimidade” dos autorizados pelas redações a falar na TV a cabo e escrever em jornais, o discurso dos amigos no *facebook* que se informam superficialmente sobre o Banco.

A esse problema de dissonância cognitiva se associa outro: silos. Que cá por vezes chamamos de feudos. Gradualmente se tornando uma praga sobre a instituição. O que levou a isso? Bem, este é o meu algoritmo, Fábio que

conte o seu:

a) No passado recente houve necessidade de acomodar pessoas que colaborassem. Como se resolver o problema? Criando-se funções. Houve necessidade concreta dessas funções na estrutura organizacional?

b) Havia um “estoque de pessoas” PUCs que, “incorporadas” e sem perspectivas de ascenderem na hierarquia, em meados dos anos 2000 cederam cargos aos funcionários que estavam entrando. A possibilidade de ascensão gerencial serviu como barganha por funcionários “escolhidos” para a sucessão.

c) Obviamente, depois de um tempo a organização estava uma bagunça, tal a zona que as pessoas passaram a ver como natural e intocável. Qualquer tentativa de racionalização ou troca substancial de comando foi rejeitada.

d) Aí vem, em seguida, o problema da longa gestão de Coutinho. No esforço de ter controle sobre instituição, o Banco passou a ser fragmentado mais ainda, com a criação de instrumentos colegiados cujo papel basicamente era de constrianger as decisões da Diretoria. As áreas-meio passaram a criar normas cada vez mais excessivas, cada vez mais contraditórias. Levou-se à proliferação dos projetos corporativos, de tentativas de formalização de coisas que deveriam florescer numa instituição saudável, ao contrário de serem enquadradas por cronogramas, metas e *powerpoints*. “Mudanças” nas quais a organização não é alterada, onde raras funções se criam, nenhuma se destrói e, na medida do possível, medidas burocráticas permitiram aos “alinhados” empatar a vida dos diretores do PT.

e) A gestão Coutinho trouxe outro problema significativo: a ideia de que os executivos não podem ser removidos de suas funções, rebaixados. A ideia de se fazerem coisas como rodízio de superintendentes, como artifício para perpetuação no poder. A função tornou-se título de nobreza que não pode ser revogado sem grande constrangimento para o Dharma da instituição. O que não era assim. Certamente o fim da incorporação tem influência relevante nisso. Mas esse tipo de coisa gera uma cultura de “*whatever*” de que os atos de mediocridade não têm consequências.

f) Só que tem um problema nessa história: o conjunto dos funcionários sem função passou no mesmo concurso, tem a mesma qualidade técnica. Pior: os últimos que entraram são provavelmente aqueles mais “meritosos”, que passaram em concursos mais competitivos. E chegando cá eles encontram pessoas que afortunadamente, para usar de Maquiavel, colocou lá. Porque *virtù* técnica companheira, o benedense modal tem e muita. Para a maioria das pessoas essa estrutura estática, congelada, acaba dando um sentimento pesado de injustiça. O ocupante de função, no entanto, nutre a ilusão de que a sorte pouco contribuiu para ele estar lá, que seu

“Uma vez que a questão de funções esteja resolvida, os processos de discussão devem ser estimulados no Banco, de forma a gradualmente se construir alguns consensos”.

OPINIÃO

Artimanhas do poder organizacional no BNDES

MARCO AURÉLIO CABRAL PINTO (*)

Faz cerca de 4 meses e meio desde que a administradora profissional Maria Silvia Bastos Marques assumiu a Presidência de um dos três maiores bancos de desenvolvimento do mundo. Com cerca de 1.200 funcionários de nível superior, distribuídos em equipes multidisciplinares, aqui se produzem análises que comprometem recursos públicos de longo prazo. As perdas do BNDES são mínimas e as apostas as mais arriscadas. Em mais de sessenta anos de história, o Banco se orgulha de ter contribuído para a invenção do Brasil industrializado. O que nós benedenses temos a dizer para bem receber a equipe que chega? Qual a magia do BNDES?

Como detentores de saber iniciático, os benedenses buscam compreender há seis décadas as cadeias produtivas (agro) industriais em que o Estado brasileiro foi instado a apoiar. O apoio à infraestrutura foi tarefa atribuída ao BNDES como *meio* para a industrialização. Daí vem a instrumentalidade do conceito de índices mínimos de nacionalização, combinados com Planos de Nacionalização Progressiva. O objetivo último para os benedenses tem sido, com sucesso, a criação de postos de trabalho qualificados e de empresas competitivas no país.

A presidente trouxe consigo energia, franqueza, informalidade e sentimento de urgência. O BNDES ganhou e ganhará muito com o desdobrar desta atitude pela organização. Por ser uma casa eminentemente presidencial, os executivos tendem a reproduzir os mesmos valores ao longo do tempo, mediante aprendizado ou substituição. O que levará o BNDES provavelmente a se tornar mais ousado, dedicado ao fomento, à coordenação de esforços públicos e privados. Uma transformação que poderá levar ao engajamento direto dos funcionários menos graduados na construção de projetos de investimento.

A estratégia da presidente parece ser a de alavancar conjunto relevante de projetos de infraestrutura urbana, o que coincide com a proposta do governo anterior para o BNDES. Duas mudanças importantes, contudo, definem a nova estratégia para o Banco: (i) a forma de apoio, privilegiando-se a atração de capital privado através de arranjos jurídico-institucionais-financeiros com estados e municípios; e (ii) a ação do BNDES junto aos entes sub-regionais na preparação dos processos de licitação para modelagem

(*advisers*) e leilão das concessões/PPPs.

Ou seja, o BNDES estará priorizando as cidades mais viáveis (entre 20 e 200 casos, dependendo-se do setor), deixando para “rodadas posteriores” o espalhamento da presença do capital privado. Temos dúvidas se governadores e prefeitos ficarão confortáveis com a espera, mas trata-se de uma aposta e os benedenses irão, como o fazem com qualquer governo, apoiá-la e aprimorá-la como princípio ético. Faz parte da missão da AFBNDES zelar pelo cumprimento deste princípio, o que contribui para a confiança da sociedade na instituição.

Para se efetivarem os investimentos com a máxima urgência, a equipe recém-chegada criou Diretoria Jurídica, cujo papel será o de intermediar, junto aos órgãos de controle, a política operacional e procedimentos de enquadramento, análise, liberação e acompanhamento das operações diretas do Banco (até bem pouco tempo eram em cerca de 1.000 a.a.). Sem que se celebrem entendimentos com os órgãos de controle externos, dificilmente os benedenses se sentirão confortáveis em formular ou se comprometer com soluções ousadas e criativas. Ou seja, os termos das denúncias e ataques possuem um componente político, outro técnico. A concertação com órgãos de controle é item importante na agenda da AFBNDES junto à nova Administração, dado que interferirá sobre o andamento das análises dos projetos nas Áreas operacionais.

Finalmente, faz parte da estratégia explicitada pela presidente priorizar ações de Recursos Humanos, de certa maneira reconhecendo-se que há grande desigualdade entre os colegas na instituição. O acesso a posições gerenciais tem sido percebido como essencialmente relacional, com sucesso de perfis cordiais, cooperativos e submissos. Herança do ciclo anterior que a presidente parece comprometida a romper. Da mesma maneira, a AFBNDES se colocou à disposição da Administração para a realização de pesquisas de opinião com garantias de anonimato para os colegas (*la garantia no soy jo*).

Em síntese, a nova Administração encontrou uma casa acuada por ataques desproporcionados, porém com muita vontade de trabalhar. O desafio da presidente não é pequeno e, com um pouco da grande sensibilidade que marca seu estilo pessoal, conseguirá superar os obstáculos que separam elevadas expectativas da realidade socialmente construída.

(*) Diretor de Comunicação da AFBNDES.

esforço técnico levou a isso. Essa é uma ilusão mapeada por vários campos da ciência do homem, o confortável engodo da meritocracia.

Desse processo decorreu uma instituição onde, nos últimos anos, qualquer alinhamento ideológico ao governo – que já era difícil pela ideologia neoliberal – fosse restrito, desestimulado. Onde um número significativo de pessoas se veem injustiçadas, pois todos se julgam muito melhores que a média – e de fato o são fora destas vidraças, e de fato têm razão de se sentir injustiçados. Pois o trabalho aqui torna-se crescentemente uma encenação desagradável, onde é negada a criatividade a um conjunto “brilhante” de pessoas.

O que fazer? Como transformar esse conjunto de *assholes* num grupo saudável de seres humanos, de pessoas motivadas a realizar não só o extraordinário, mas o ordinário, o necessário?

Assumindo o papel de *Red Team* – e isto falta a esta instituição, *Red Teams*, proponho:

a) A função tem que perder relevância na estrutura salarial. É simples, resolve inclusive parte dos problemas associados à FAPES. Todos os funcionários de nível superior passam a ter a função de coordenador, todos de nível técnico a de secretário de superintendente. Com isso, discussões como GEP passam a ser irrelevantes. Isso pode ser feito, por exemplo, a partir de dois anos, de forma ao salário não aparecer publicamente como tão atrativo. Mas isso reduz a distância sem afetar a FAPES, sem mudar o plano de cargos e salários e sem um custo tão alto assim. A disputa por funções passa a ocorrer não mais porque isso tem um significado financeiro exagerado sobre o salário de quem está cá há pouco tempo.

b) A estrutura organizacional tem que fazer sentido, tem que ser reconstruída gradual e permanentemente, e não estar sujeita a entraves burocráticos, de forma a atender à necessidade de poder/relevância de áreas-meio. Isso é prerrogativa que deve ser devolvida plenamente à Diretoria como o colegiado maior que é. E exercida como tal. A estrutura precisa ser revitalizada, viva.

c) Qualquer ideia de se buscar um desempenho passível de medição, burocraticamente definido, pessoalmente atribuível, deve ser banida. Isso leva a comportamentos não cooperativos, a um tipo de instituição que é incapaz de atuar em conjunto, de se mover e defender solidariamente. Cabeças devem rolar regularmente, sem razão explícita mas que todos sabem. Os atos de mediocridade são visíveis, mas não precisam ser medidos (pois isso leva à manipulação) ou mencionados (pois cria conflito).

d) Uma vez que a questão de funções esteja resolvida, os processos de discussão de-vem ser estimulados no Banco, de forma a gradualmente se construir alguns consensos. Não consensos únicos, mas com diferentes visões capazes de traduzir as demandas de cada momento – e de atender a qualquer governo com disposição e respeito.

e) Isso é trabalho para alguns anos. Há que se ter paciência.

Um abraço,
Seu amigo Paulo

“Sem que se celebrem entendimentos com os órgãos de controle, dificilmente os benedenses se sentirão confortáveis com soluções ousadas e criativas”.

OPINIÃO

Para um Brasil gerenciável

MÁRIO ASSIS CAUSANILHAS
RODRIGUES (*)

A fase em que o país atravessa, de incertezas políticas, jurídicas, sociais e ambientais, com o discurso de reformas em pauta, diariamente, me autoriza a também apresentar ideias para a construção de um Brasil viável, do ponto de vista institucional-administrativo. Sou um municipalista convicto. O município é o concreto na vida do brasileiro, territorial, social e ambiental. É onde nascemos, crescemos e vivemos. Portanto, no meu entendimento, para o bem-estar social da população, ele deve ser privilegiado. Essa é uma ideia básica, ampla e que, é claro, requer várias etapas de aprofundamento legal, estrutural e de ajustes.

A dimensão territorial, as características e peculiaridades regionais de clima, relevo, cultura popular, urbanização, folclore, tradições, culinária, hábitos, linguajar, enfim as profundas diferenciações reinantes no nosso país orientam para a conveniência e necessidade de se ter um outro tipo de modelagem organizacional e gerencial no Brasil. Temos no país um conjunto de características marcadamente regionalizadas, que devem e precisam ser respeitadas e preservadas para o bem da identidade cultural do povo brasileiro, funcionalidade e a concretização de programas e projetos.

Um dos aspectos, a dimensão territorial, pode ser ilustrada com a comparação entre tamanhos de importantes países e estados brasileiros: França (544.000 Km²), Minas Gerais (588.000 Km²); Portugal (91.000 Km²), Pernambuco (98.000 Km²); Inglaterra (130.000 Km²), Ceará (147.000 Km²); Itália (300.000 Km²), Maranhão (330.000 Km²); Holanda (37.000 Km²), Espírito Santo (39.000 Km²); Alemanha (376.000 Km²), Bahia (563.000 Km²) – e, finalmente, a Dinamarca está empatada com o nosso Estado do Rio de Janeiro, com algo em torno de 43.000 Km². Todas as comparações de superfície territorial devem servir de reflexão para perceber-

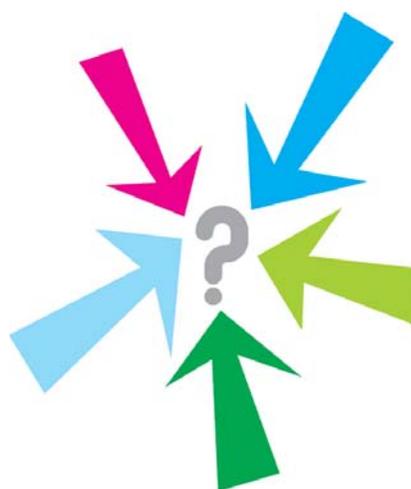
mos como é difícil administrar um país cujos estados são maiores do que os principais países europeus.

De forma alguma vemos nessas diferenciações entraves ou óbices para a nossa sociedade, seu desenvolvimento e integração. Pelo contrário, representam uma riqueza pelos aspectos das manifestações artístico-culturais, ecologia, turismo, diversidades e outras. É uma potencialidade que ostentamos e não usufruímos em favor do nosso povo porque praticamos um estilo de gestão do Estado que homogeneiza, centraliza e padroniza os atos, ações e decisões, anulando a riqueza dessas diferenciações.

O que queremos defender é a tese segundo a qual há uma dificuldade no atual modelo de gestão do Estado brasileiro, com a centralização das ações e decisões no governo federal – aliás, modelo instituído no período dos governos militares, que entrava o desenvolvimento harmônico do país, não resolve o problema dos desequilíbrios regionais e não contribui para o usufruto das potencialidades e vocações oferecidas pela diversificação e riqueza das características regionais. Queremos defender a ideia de soluções locais para problemas locais, sem a quebra da harmonia e integração territorial e nacional, mas respeitando a informação, o conhecimento e a cultura regionais. Propugnamos por um modelo político, econômico e sociocultural que refere as características regionais do país.

Concretamente, a ideia que colocamos em pauta para o debate é a da modelagem organizacional do Brasil que privilegie as cinco regiões geográficas do país. Sul, Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste e Norte teriam governos regionais. Para dirigir esses governos teríamos vice-presidentes. Nesta proposta, em lugar de elegermos um vice-presidente, elegeríamos cinco. Assim, as chapas concorrentes ao executivo nacional seriam compostas por um candidato à Presidência da República e cinco vice-presidentes. Cabendo definir qual dos vices seria o substituto imediato do presidente da República.

Ao governo central, dirigido pelo pre-



sidente da República, caberiam as ações de coordenação e integração nacionais, as relações exteriores, Justiça Federal, segurança nacional e defesa territorial, arbitragem dos possíveis conflitos de interesses entre as regiões, articulação institucional, política econômica e de setores estratégicos para o país.

As administrações regionais ficariam com as competências sobre educação, saúde, desenvolvimento regional, políticas tributárias e fiscais regionais, segurança pública, Justiça Regional. Cada região teria um poder legislativo regional. E, na esteira dessa reforma gerencial teríamos o fortalecimento do municipalismo com a extinção do ente federativo Estado. As regiões teriam uma divisão político-administrativa baseada nos municípios. Haverá ainda a necessidade de se promover a reforma constitucional, de modo a dar o legítimo amparo legal a essa reestruturação nacional e reformas político-eleitoral, fiscal e tributária – permitindo às regiões ter uma autonomia na definição dos seus respectivos modelos de administração tributária. O modelo, aberto ao debate, ainda propicia significativa redução nas despesas públicas, notadamente com a extinção das Assembleias Legislativas e todo o arcabouço administrativo dos atuais estados. Ao mesmo tempo, poderá ser debatida a redução do número de deputados federais e se-

nadores. A redução de despesas também atinge o governo central, uma vez que o número de ministérios, secretarias, enfim, toda a atual estrutura administrativa-funcional poderá ter uma sensível redução.

As inovações ainda são exceção e são necessários mais estímulos à cooperação intermunicipal, como fez a Lei dos Resíduos Sólidos. De todo modo, persiste a questão original do artigo: os eleitores votam para prefeito e o debate se concentra nos temas locais. É verdade que o prefeito tem hoje múltiplas e importantes atribuições, não sendo mais um Odorico Paraguaçu a construir cemitérios. Contudo, nenhuma prefeitura resolverá sozinha todos os problemas coletivos sem ações cooperativas com os municípios vizinhos. O eleitor não escolherá um superhomem municipal, mas um líder com responsabilidades locais que precisa se articular regionalmente.

É inócua a discussão sobre o tamanho ou a robustez do Estado brasileiro. Grande ou pequeno, forte ou fraco, não importa. Queremos um Estado nacional realizador de suas funções e com controle social, que democraticamente universalize o atendimento das demandas sociais e distribua equitativamente as suas ações. Precisamos agir no sentido de desprivatizar o Estado, isto significando um Estado atuante para todos os estratos da sociedade e não apenas voltado para atender os grupos de influência, corporativos e com poder de pressão.

Para concluir, recorro a Rousseau que, no Pacto Social, estabelece: “o homem abdica da sua condição natural de liberdade para viver em sociedade, e sob a sua proteção. Mas, a sociedade organizada em Estado e este sem realizar a sua função precípua, violenta e escraviza o homem, trazendo a sua infelicidade. Assim, precisa o Estado fazer valer o seu poder, variando a forma conforme as condições, para resguardar os direitos subjetivos do cidadão, perfazendo o bem comum e promovendo a paz social”.

(*) Aposentado do BNDES, graduado e pós-graduado em Administração Pública.

Compromisso! Cobrir o preço da concorrência*

É isso mesmo. A Wood Interbrok, em parceria com a AFBNDES, traz uma condição única para você.

Faça o seguro do seu carro com o melhor preço do mercado. Nós garantimos! E caso você encontre um preço menor, basta nos enviar a proposta de Atendimento localizado na AFBNDES, e também, oficial* recebida que é nosso compromisso cobrir o valor apresentado lhe ofertando uma condição melhor ainda. 2532-0163 (ramais 112 e 138).



*Proposta oficial é o cálculo da companhia seguradora onde conste, com exatidão, as coberturas contratadas e o perfil de utilização do veículo.



EVENTOS

reprodução



A atriz, diretora e professora Camilla Amado

Aulas de teatro com Camilla Amado no Edserj

A Diretoria Cultural da AFBNDES está fazendo pesquisa para saber, entre os associados, quem tem interesse em participar de uma oficina de teatro e autocohecimento no Edserj. As aulas serão ministradas pela diretora, atriz e professora de interpretação Camilla Amado. Pioneira no teatro de Ionesco no Brasil, junto com o diretor Luís de Lima, participou de montagens como *Eles Não Usam Black-Tie* e de vários trabalhos na TV (o último foi o seriado *Ligações Perigosas*, na Rede Globo). Os interessados devem enviar mensagem com nome, matrícula de sócio e telefone para o e-mail cultural@afbndes.org.br.

Expoarte e Expofoto recebem 44 inscritos

As mostras culturais da AFBNDES receberam 44 inscritos: 16 na 32ª Exposição de Artes Plásticas e 28 na 24ª Exposição de Arte Fotográfica. Os dois eventos vão acontecer no período de 16 a 30 de novembro, na Sociedade Brasileira de Belas Artes (Rua do Lavradio 84, Centro). A entrega dos trabalhos para a Expoarte deverá ser feita até o dia 28 de novembro, no Atendimento da Associação, após a coordenação informar qual trabalho de cada artista será exposto. Quem se inscreveu na Expofoto e ainda não entregou as fotos, deverá fazê-lo até esta sexta-feira (14), também no Atendimento.

Caça ao Pokémon dará tom à Festa das Crianças neste sábado no Clube

Uma animada Caça ao Pokémon comandada pela Turma do Salsicha dará o tom à Festa das Crianças da AFBNDES, que será realizada neste **sábado (15)**, no Clube da Barra, das 11h às 16h. Além disso, teremos o personagem Pikachu recepcionando a criançada (das 11 às 13h) e brincadeiras diversas (jogos com bambolês, futebol maluco, gincana etc.). O curso de inglês Metropolis estará presente com atividades lúdicas linguísticas. A Wood Interbrok também apoiará o evento – com pintura e tatuagem artística –, que é aberto a sócios e convidados. Serão montadas barraquinhas que comercializarão pipoca, churros e frutas com cobertura de chocolate. Já no bar do campo Principal serão vendidos cachorro-quente e churrasquinho. O restaurante do Clube da Barra oferecerá um delicioso cardápio para toda a família.

Pikachu esteve no Edserj segunda-feira para divulgar o evento

reprodução



Poucas vagas para Noite Italiana na Pousada

Restam poucos quartos para a festa “Noite Italiana”, que será realizada no dia 29 de outubro, na Pousada Clube Itaipava. As reservas estão abertas no Atendimento da Associação (meza-

nino do Edserj e 6º andar do Ventura Oeste – tel. 2532-0163). A música ficará por conta dos cantores Patrícia Scagliusi e Pedro Ribeiro. A festividade terá cardápio temático. Refrigerante e

água mineral terão consumo liberado durante o evento. Cada quarto receberá uma garrafa de vinho. Além disso, estará liberado o pagamento da “rolha” para quem levar o próprio vinho.

▶ NÃO PERCA

Filmes do FestRio 2016 no Edserj

Em cartaz até 16 de outubro, a 18ª edição do Festival do Rio de Cinema traz centenas de títulos de mais de 60 países. O BNDES é um dos patrocinadores do evento e está exibindo filmes no seu espaço cultural: dia 13 – *Crônica da Demolição*, de Eduardo Ades (12h30), e *Las Acacias*, de Pablo Giorgelli (18h30); dia 14 – *Chico - Artista Brasileiro*, de Miguel Faria Jr (12h30), e *Roteiro de Casamento*, de Juan Taratuto (18h30). Mais informações no site www.festivaldoriorio.com.br. Acesso à sala de exibição 30 minutos antes de cada sessão, segundo ordem de chegada e respeitando a lotação máxima. *Mais Não perca no VÍNCULO On Line.*

reprodução



Chico - Artista Brasileiro, amanhã, às 12h30

Studio de Pilates Adriana Bravo

REEDUCAÇÃO POSTURAL GLOBAL (RPG)

- ✓ Cefaléia
- ✓ Tonteira
- ✓ dor no ombro e Joelho
- ✓ dor na coluna
- ✓ dor no pescoço

Bandas neuro musculares, Plataforma Vibro-oscilatória, Laser, Ultra som e TENS.

Adriana Bravo de Moura
FISIOTERAPEUTA
13771-F CREFITO-2



Aula experimental de Pilates gratuita

Recibo para reembolso de plano de saúde

Rua Senador Dantas, 75 / 601 - Centro - Rio de Janeiro
Cel: 99555-1573 tbmtelles@hotmail.com

Campanha “Indicação Premiada”

A AFBNDES está lançando a campanha “Indicação Premiada”, pela qual o sócio efetivo que indicar um sócio especial ganhará uma diária na Pousada Clube Itaipava. E mais: o sócio especial terá isenção de pagamento de joia, desde que permaneça no quadro social da entidade pelo prazo mínimo de seis meses a contar da data de sua admissão. Convide seus parentes e amigos para desfrutar do universo da AFBNDES: Clube da Barra, Pousada Clube Itaipava e diversos serviços que são oferecidos, entre eles estão seguros com condições atrativas e consórcio de automóveis e eletrodomésticos, com uma das mais baixas taxas de administração do mercado. Mais informações e adesões no Atendimento da AFBNDES (mezanino do Edserj e 6º andar do Ventura Oeste).

▶ Serviços

Réveillon na Pousada Itaipava

As inscrições para o Réveillon (31 de dezembro de 2016 a 1 de janeiro de 2017), na Pousada Clube Itaipava, estarão abertas de 1º a 10 de novembro, no Atendimento da AFBNDES (mezanino do Edserj e 6º andar do Ventura Oeste). O sorteio será realizado no dia 14. A divulgação do resultado estará disponível dia 16 nos quadros de aviso e no site da Associação. A 1ª chamada da reserva acontecerá entre 22 e 24/11; já a 2ª chamada, de 30/11 a 2/12.

Feriadão

Há quartos disponíveis para o período de 12 a 15 de novembro – feriadão da Proclamação da República. Reservas no Atendimento da AF (Edserj e 6º andar do Ventura Oeste).

Plano Claro

A AFBNDES informa que, devido a uma mudança no processo de análise das faturas, o débito da conta de setembro da Claro, com vencimento previsto para o dia 5/10, será realizado, excepcionalmente, no dia 25.

Carteirinha

Os associados da AFBNDES que ainda não possuem carteira social devem procurar o Atendimento da AF, até o dia 17, ou o Clube da Barra, até o dia 16, para solicitar a emissão do documento e tirar foto.

Exposições

Até amanhã (14), no Atendimento, os calçados femininos da **Quinta Valentina**. Na próxima semana, de 17 a 21, **Ilumina-se** (moda casual – fitness, biquínis, acessórios, bijuterias e bolsas) e **Eliezer de Almeida** (doces e biscoitos de Minas).

Consórcio

A 34ª assembleia do Consórcio AFBNDES será realizada na próxima terça-feira (18), às 12h, no Atendimento.

Atendimento AFBNDES – Edserj:
Av. República do Chile 100, sobrelaja/mezanino, de 2ª a 6ª, das 10 às 17h. Tel. 2532-0163.
Ventura Oeste: Av. República do Chile 330, 6º andar, das 10 às 12h e das 13 às 17h; e-mail: afatendi@afbndes.org.br.

ESPORTES

Mosaico
esportivo

Com o objetivo de congregar cada vez mais os associados, Diretoria de Esportes lança novas atividades

Uma programação recheada de atividades, formando um verdadeiro mosaico, é o que a Diretoria de Esportes da AFBNDES está desenvolvendo: futebol, tênis, surfe, montanhismo e escalada, vôlei de praia, corrida e xadrez.

Torneio de Tênis – Será realizado no dia 5 de novembro, no Clube da Barra, o Torneio de Tênis da AFBNDES de 2016. As inscrições estão abertas até o dia 27 de outubro, no Atendimento da AFBNDES (mezanino do Edserj e 6º andar do Ventura Oeste). Sócios e dependentes pagam R\$40,00 cada; convidado de sócios, R\$80,00 (pagamento em dinheiro, cartão ou cheque). Dependendo do número de inscritos, a disputa poderá ter uma segunda fase no dia 20 de novembro.

Pesquisa – Continua o levantamento para saber quem pratica **surfe, montanhismo e escalada** entre os associados e funcionários do Sistema BNDES. A intenção é promover um encontro com os adeptos. Foi aberta também uma pesquisa para conhecer os interessados em participar de um torneio de **vôlei de praia**, no final de novembro, no Clube da Barra. Adesões pelo e-mail esportes@afbndes.org.br.

Grupo de Corridas – A próxima prova do Circuito das Estações – Etapa Verão – acontecerá em 4 de dezembro. O VÍNCULO divulgará, com antecedência, o período de inscrição.

Xadrez – Está sendo planejado o 3º Torneio AFBNDES de Xadrez para a segunda quinzena de novembro. Os campeões de 2014 e 2015 foram, respectivamente, Frederico Argolo e Erick Maia.

• Campeonato Interno

Apenas quatro pontos
separam 1º do 7º colocado

paulo rodrigues

O Chapolin, de Marcos Lopes (c), manteve a liderança, e o Joiúdos, de Thiago Machado (com a bola), obteve a segunda vitória

Disputa acirrada entre sete times após a realização da 6ª rodada do Campeonato Interno, domingo, no Clube da Barra. A diferença entre o primeiro colocado e o sétimo é de apenas quatro pontos. Na partida entre o líder Chapolin e o vice El Niño, empate em 2 a 2, e com as duas equipes mantendo suas colocações. Quem perdeu a chance de assumir a liderança foi o À Bangu, que empatou com o Jabulani em 1 a 1, e permaneceu em 3º lugar. Já o Peladeiros entrou no G-4 com a vitória de 3 a 1 sobre Vingadores, que acabou saindo do grupo e caiu para a 5ª posição. Joiúdos está em franca recuperação e conquistou a sua segunda vitória, ao derrotar o Tostime por 3 a 1. A 7ª rodada será realizada neste sábado (15), com os seguintes jogos: **9h** – À Bangu X Chapolin (Campo 1) e Natureza X Jabulani (Campo 2); **10h40** – Tostime X

Peladeiros (Campo 1) e El Niño X Joiúdos (Campo 2). Folga: Vingadores. Confira, na edição on-line, a classificação completa e a artilharia do Campeonato Interno.

Campeonato Especial – A 3ª rodada do Campeonato Especial, disputada sábado passado, no Clube da Barra, teve os seguintes resultados: Volta Redonda 4 X 2 Cabofriense; Bangu 6 X 1 Resende; Bonsucesso 1 X 0 Madureira. A 4ª rodada foi realizada na quarta-feira passada, depois do fechamento do jornal VÍNCULO. Os resultados e a classificação poderão ser obtidos diretamente com a coordenação da competição. A 5ª rodada acontecerá no próximo domingo (16), com as seguintes partidas: **9h** – Madureira X Resende; **10h30** – Bangu X Cabofriense; **11h45** – Volta Redonda X Bonsucesso. Todos os jogos serão disputados no Campo 1.

• Xadrez

Felipe Vilela conquista desafio de xadrez

O nono desafio da série especial de xadrez, publicado na edição nº 1222 do VÍNCULO, tem a seguinte resposta: na *figura 1*, as brancas dão mate em uma sequência forçada de três lances: 1. Dxd2+, Bxd2 (se 1. ... Bd3; 2. Dxde++); 2. Td4+, exd4; e4++.

Último desafio: mate em 4
- Na *figura 2* jogam as brancas

e ganham. Respostas até segunda-feira (17/10) para o e-mail xadrezafbndes@gmail.com. Após nove rodadas, já estão definidos os premiados, uma vez que não podem mais ser alcançados: Felipe Vilela (9 pontos), Carlos Augusto de Sousa (6),

Ivan Toledo (4), Sômulo Mafra (4) e Felipe Jalom (4). Com isso, Vilela conquistou o desafio antecipadamente e se acertar o último, terá um aproveitamento de 100%. E mais: vem aí o 3º torneio de xadrez (confira na matéria ao lado).

Figura 1



Figura 2



► Classificados

Barra da Tijuca – Vendo apto, 2qtos, vaga, sol manhã, cond Joia da Barra, Rio2, Parque Olímpico, em frente ao BRT, reform. R\$440 mil. Rafael Strauch (2172-7554).

Barra da Tijuca – Vendo apto. Sala, 2qtos, 1suíte, banh, vista mar, 2º andar, piscina, sauna, balsa, ônibus centro circular, infraestrutura. Luiz Antônio, apos (2498-3363/97017-0473).

Botafogo – Alugo apto frente (71m²), sala, 2qtos, banh social, coz, dep compl, sem gar, próx metrô e FGV. R\$2 mil+taxas. Ana Paula (2172-7826).

Ford Ecosport – Vendo, 2011/2012, completo, documentação/IPVA 2016 pago, aceito oferta, 60.000Km. R\$ 39 mil. Monica Regina (2172-5335).

Nissan March – Vendo, S1.0, 2014/2015, 10.250Km, travas, vidros elétricos, 4portas, IPVA pago, garantia 3 anos, central multimídia. R\$29 mil. Cristina Ferrari (2172-6073).

Barra da Tijuca – Vendo apto, Rio 2, Park Verano Stay Flat, 2qtos, suíte, coz, área, vaga, todo mobiliado. R\$ 550Mil. Rulza, apos (99972-5996).

Peugeot 308 – Vendo, 2013, Felling 2.0, automático, 38.000Km, carro com *skyview* (teto de vidro), banco de couro, roda liga leve, sensor estacion e chuva, pneus novos. R\$43 mil. Cecília Branco, apos (98111-6294).

Chuteiras ou tênis usados – Arrecado qualquer tamanho para escola comunitária de futebol para crianças e adolescentes. Comunidade do Terreiro. Denilson (2172-8131).

Petrópolis – Alugo apto no Centro, bom quarto e sala, Rua 19 de março. R\$1.100,00+R\$350,00 de condomínio. Também alugo 2qtos na Tijuca, próx metrô Afonso Pena, R\$2.600,00+taxas. Afonso, apos (98669-0402).

Barra da Tijuca – Alugo apto, 2qtos, Rosa do Sol, vista praia, vaga. R\$ 2.500,00+taxas. Tratar na APSA Administradora. Israel, apos (2575-5253).

*Os classificados do VÍNCULO não têm custo e só podem ser utilizados pelos sócios da AFBNDES. Os textos, com no máximo 20 palavras, devem ser entregues no Atendimento (sobreloja-mezanino do Edserj) ou via e-mail afatendi@afbndes.org.br.

LOJA DE
INVERNO

VAI VIAJAR
PARA O FRIO?

A SUA PRIMEIRA ESCALA É NA
LOJA DE INVERNO

TUDO O QUE VOCÊ E SUA FAMÍLIA
PRECISAM PARA ENFRENTAR AS
BAIXAS TEMPERATURAS.



ceroulas e
camisetas
térmicas,
sobretudos,
botas, luvas e
uma infinidade
de artigos

10% DE DESCONTO
PARA AFBNDES

Centro: (21) 2224-3123
Barra: (21) 3151-3321
Ipanema: (21) 2239-3734
Niterói: (21) 2705-5777
Tijuca: (21) 2565-5526

WWW.LOJADEINVERNO.COM.BR

Otica Sete
Especializada em atender bem.

Descontos para os
Associados da AFBNDES

Rua Sete de Setembro, 98 Sobreloja 206 - Centro - RJ
Tel.: (21) 2242-5220 / 2252-3185 / 99601-0068
www.oticasete.com.br

61
ANOS

