

• EDITORIAL

Paixão pelo desenvolvimento

O BNDES está em crise, o país está em crise. Para onde estamos indo?

Os últimos números do VÍNCULO, incluindo o atual, dão sinais de que os funcionários do BNDES não jogaram a toalha. Publicar no VÍNCULO exige coragem. Pressupõe identificação com a instituição. Colocar seu nome numa posição sobre o que está acontecendo no país e, principalmente, no BNDES, para escrutínio dos demais colegas, não dá os pontos que individualistas costumam computar em suas estratégias. Para esses, isso é muito arriscado, envolve demasiada exposição. Debate se faz no corredor, no final do expediente, onde se propaga a crítica por vezes cínica e leviana. Em público, o silêncio ou a concordância automática com as opiniões dos superiores ou da manada. O que pode emergir de positivo nesse ambiente?

Há muitas sugestões sobre o que é preciso mudar no Banco. Para nós a mais importante de

todas, pois precondição para as demais, é que o Banco precisa ser discutido abertamente, francamente, pelos seus funcionários. O BNDES tem que despertar a paixão sem a qual nenhuma racionalidade transformadora pode operar. A palavra é forte, mas é a adequada. O economista Albert Hirschman, um dos grandes pensadores do século XX, que teve no exame da realidade brasileira tanta inspiração para a obra que legou, certa vez comentou sobre “a paixão pelo desenvolvimento” no Brasil. Se precisamos resgatar esse sentimento no país, não é na nossa Casa onde ele deve ser mais evidente?

Esperamos que o leitor concorde com a vitalidade que reconhecemos na franqueza e no espírito crítico dos artigos que vimos publicando e se inspire para deixar sua contribuição. Se discordar, mostre-nos como se faz e escreva seu artigo. Em qualquer hipótese, é importante que saiba que esse é seu espaço, o veículo da sua Associação.

▶ OPINIÃO

Refletindo sobre organização dos serviços jurídicos do BNDES

DEIVISOM COUTO (*)

Com a criação da diretoria jurídica em 2016, diversas alterações na organização dos serviços jurídicos do BNDES foram implementadas, notadamente a desvinculação dos departamentos jurídicos relativamente às Áreas demandantes dos seus serviços e a extinção de diversos departamentos jurídicos, sendo alguns de cunho estratégico em termos de *legal risks management*.

A justificativa apresentada para a primeira e mais impactante foi que, adotando-se um modelo semelhante às Procuradorias da administração direta, os advogados do BNDES teriam sua independência garantida.

Para a segunda, não foram apresentadas justificativas publicamente. Contudo, infere-se que ou se trata de uma questão de custos ou que, com a vinculação de todos os departamentos jurídicos à superintendência jurídica, restou inviável a administração de quase 30 departamentos por um único superintendente, levando isso, então, à necessidade de extinção de diversos departamentos no intuito de corrigir o efeito – talvez – imprevisto.

Utilizando este canal de comunicação interna dos empregados, o objetivo do presente texto é ponderar com o corpo técnico (i) que as justificativas apresentadas para as alterações realizadas parecem não proceder e que podem existir argumentos racionais a justificar sua revogação; e (ii) que as mudanças implementadas poderão gerar riscos não apenas aos serviços jurídicos mas ao próprio BNDES. Portanto, trata-se de questão não restrita aos advogados.

Quanto às justificativas apresentadas para as alterações organizacionais, principio com meu próprio testemunho, afirmando que como advogado do BNDES – há 20 anos – nunca senti qualquer resistência à minha independência no que tange ao exame das questões jurídicas e nunca ouvi tal reclamação por parte de algum colega.

Outrossim, o modelo organizacional da administração direta não serve de modelo para o BNDES seja pela natureza jurídica diversa de cada ente e dos seus serviços, seja pelo fato de a administração direta ainda não ser reconhecida como modelo de eficiência.

Relativamente à redução de custos é importante ter em mente: a uma, que o incremento no resultado de uma empresa não se colhe apenas com redução de custos, mas também com a agregação de valor aos serviços prestados; a duas, que custos há que são inevitáveis e que sua eliminação pode comprometer, no médio ou longo prazo, a própria continuidade da entidade.

Quanto à vinculação de todos os departamentos jurídicos a uma única superintendência, parece tanto impossível sua administração, em termos práticos, quanto ilógico que o superintendente sequer conheça

Continua na página 2 ▶

Luto pela FAPES

wsantos



Mais de 100 pessoas estiveram presentes, na última terça-feira (23), na manifestação que reuniu empregados e participantes da FAPES contra as demissões que têm tumultuado a vida da entidade.

Uma carta aberta foi distribuída na entrada do BNDES, denunciando a situação de apreensão com as mudanças em curso na FAPES, “com demissões sem critério de 68 empregados, contratação de profissionais e/ou serviços sem qualquer processo seletivo que afira sua qualificação e competência”. Para os signatários, “o desmonte de áreas, departamentos e serviços da forma como vem sendo feito coloca em risco a saúde da FAPES e, em consequência, a qualidade na gestão do Plano de Previdência e de Saúde”.

Os organizadores do movimento afirmam que não estão sustentando uma visão corporativa de defesa do em-

prego ou privilégios. “Não há contrariedade a mudanças e/ou demissões caso necessárias. Mas que sejam feitas com critérios no âmbito de um planejamento estratégico que vise à eficiência e ao aumento da qualidade dos serviços”.

“Tornar públicas tais preocupações é fundamental para mobilizar todos os participantes, ativos e assistidos, para juntos barrarmos este desmonte. Estamos de luto pelo que vem passando a FAPES, mas estamos na luta para reverter este quadro”, ressaltam.

Em nome da AFBNDES, Thiago Mitidieri e Arthur Kolbitz estiveram presentes na manifestação prestando apoio aos empregados da Fundação. Confira, na **página 5**, um resumo da fala dos dirigentes da AF e artigo da aposentada da FAPES Rita Souza com críticas à proposta de PDV divulgada pela direção da Fundação no dia 23.

OPINIÃO

▶ Continuação da 1ª pág.

nominalmente todos aqueles que exercem funções em sua confiança – notadamente gerentes e coordenadores.

Para além do questionamento às justificativas, argumentos há que apontam no sentido da modificação do *status quo*.

As mais renomadas escolas de negócios do mundo apontam para a necessidade de as decisões corporativas ocorrerem na zona de interseção entre os círculos econômico, jurídico e ético.

Segundo George J. Siedel, decisões corporativas que apenas consideram um dos círculos acima mencionados – notadamente o econômico – podem causar enormes prejuízos e até mesmo levar ao perecimento de uma entidade. Exemplo de decisão, no âmbito de um *player* global, que apenas considerou o círculo econômico e causou enorme dano econômico e reputacional foi o recente caso envolvendo a Volkswagen (*The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law and Ethics*).

Considerando a necessidade de levar em conta os aspectos econômicos, jurídicos e éticos nas decisões corporativas e que uma miríade de decisões são tomadas no âmbito das corporações e nos mais diversos níveis hierárquicos, a proposta das escolas mais avançadas, a partir de dados coletados em pesquisas ao redor do mundo sobre os principais riscos dos negócios, é que os executivos de maior nível hierárquico (*decision makers*) devem ser pessoas com bom conhecimento jurídico (*law savvy*), uma vez que no cotidiano é difícil, do ponto de vista prático, consultar a opinião de um advogado a cada decisão.

Para os estudiosos, um executivo com esse diferencial possui uma visão sobranceira (*a view from de balcony*) dos três círculos antes mencionados, permitindo, dessa forma, adotar o melhor *approach* em termos de criação de valor, gerenciamento de riscos jurídicos e melhores práticas.

Admitida como verdadeira a ideia acima apresentada, como então explicar que o BNDES seja referência de excelência no mercado em que atua se a grande maioria dos seus executivos de carreira, até pela forma de ingresso no Banco, não podem ser considerados *law savvy*? A resposta que me parece mais razoável é que, apesar disso, o BNDES sempre conseguiu atuar na zona de interseção acima mencionada

(círculos econômico, jurídico e ético), gerenciando adequadamente os riscos dos seus negócios e desenvolvendo uma peculiar *view from de balcony*.

E como o BNDES conseguiu isso, foi justamente o que foi abalado pelas alterações realizadas na organização jurídica do Banco.

A organização dos serviços com departamentos jurídicos alocados no âmbito de cada Área do Banco permitiu que, no desempenho cotidiano de suas funções, os executivos sem formação jurídica desenvolvessem um adequado nível de gerenciamento dos riscos legais envolvidos. Isso porque em vez de advogados que se manifestavam ao final através de pareceres distanciados do mundo da vida – do mundo dos fatos – tais executivos contavam com advogados *como parte de suas equipes*, participando desde a concepção de um projeto, de um produto, ou de um

exemplo, criasse ou modificasse um produto. Conforme salienta Anderson Schreiber, além da erosão dos tradicionais filtros da responsabilidade civil (culpa e causalidade) vivemos a era dos “novos danos”, o que impõe um cuidado redobrado em termos de gerenciamento dos riscos jurídicos (*Novos Paradigmas da Responsabilidade Civil*). Basta ter em conta, atualmente, a chamada *strict liability*, no direito estadunidense (*american tort law*), relativamente aos deveres de garantia e informação (*warranties e warnings*) dos fornecedores e no Brasil a adoção da responsabilidade objetiva, a critério do julgador, pela positivação da teoria do risco atividade no art. 927, parágrafo único, do Código Civil.

No caso da AGR, encarregada por zelar pelo cumprimento, por parte do BNDES, das normas emitidas pelo

BACEN, fica ainda mais evidente que apenas um jurídico interno com dedicação exclusiva à referida

materia regulatória poderia fazer face às exigências cada vez mais específicas do órgão controlador. Não à toa o BNDES vinha investindo, através de participação em cursos e seminários nacionais e internacionais, na aquisição, pelo extinto departamento jurídico, de conhecimentos aprofundados desse ramo tão específico do direito. Doravante, cada vez que surgir uma dúvida sobre a interpretação de uma norma ou a existência de antinomia entre normas no âmbito regulatório, deverá a AGR realizar consulta ao departamento jurídico externo, que, então, começará a pesquisar sobre um tema no qual não é iniciado para proferir um posicionamento vinculante para todo o BNDES – em ambos os casos perdeu-se eficiência e segurança.

Nessas breves linhas, razões bastantes põem em dúvida as mudanças ocorridas – e em vias de ocorrer, bem assim expõem como tais mudanças podem afetar, não apenas os advogados do Banco, mas o próprio BNDES e seus *stakeholders*.

É importante destacar, por fim, que o presente texto nada tem de novidadeiro, simplesmente vem dar corpo a um sentimento geral dos empregados do BNDES.

"As mudanças implementadas poderão gerar riscos não apenas aos serviços jurídicos mas ao próprio BNDES."

fomento até o último ato, o que gerava uma relação proveitosa para o BNDES, onde o não-advogado era matriculado nas questões jurídicas e vice-versa, desde o início de um projeto, com notáveis ganhos de segurança jurídica e eficiência para o BNDES.

No modelo de Procuradorias, não me parece que serão geradas consultas a cada dúvida e o cenário provável é que ao final de cada trabalho deverá haver a manifestação jurídica sobre o todo, com duas possíveis consequências negativas para o Banco. Em havendo algum óbice jurídico haverá retrabalho gerando ineficiência ou – o que será pior – poderá, aí sim, surgir pressão para que algo seja aprovado com vistas a evitar o retrabalho e o desperdício do tempo já decorrido.

Para não deixar sem exemplos, vou utilizar os dois departamentos extintos pela atual gestão para citar como funcionava o gerenciamento de riscos legais relativos a dois importantes *stakeholders* do BNDES: clientes e BACEN (órgão regulador).

No caso da APP, seria fundamental que o jurídico da Área juntamente com os demais executivos e técnicos, por exemplo, avaliassem os riscos jurídicos para o BNDES de uma alteração nas Políticas Operacionais, que, por



Diretoria

Presidente – Thiago Leone Mitidieri
1º Vice-Presidente – José Eduardo Pessoa de Andrade
2º Vice-Presidente e Institucional – Arthur Koblitz
Administrativa – Sônia Guedes
Assuntos Parlamentares – William Saab
Cultural – Márcio Verde
Esportes e TI – Eric Flores Coelho
Financeiro – Fábio da Rocha Pais
Jurídico 1 – Felipe Miranda Tavares
Jurídico 2 – Rodrigo Borba
Ouvidoria – Elieser Gorito Silva
Patrimonial – Carlos Germano Régio Amazonas
Social – Milton Coelho

Conselho Deliberativo

Alice Assumpção, Armando Leal, Beatriz Barbosa Meirelles, Carlos Leonardo Delgado, Celso Evaristo Silva, Claudio Abreu, Eduardo Scotti Debaco, Eloah Manoel, Eva Maria Moreira, Fabiano Dias de Mattos, Fernando Henrique Newlands, Luciana Chaves Rocha, Lucimar Fernandes, Marcelo Valente, Maria Célia Louzada, Marleide Cunha, Marucia Cabral, Oswaldo Humbert, Pauliane de Oliveira, Sandro Couto, Valmir Lopes, Vera Lucia Barreto, Wagner Gonzales de Oliveira, Willians Cipreste, Wilson Duffles.

Conselho Fiscal

Titulares: Madeilene Perez de Carvalho, Melvyn Afonso Cohen e Orlando Zeferino de Oliveira
Suplentes: Alfredo Gonçalves Nunes, Antonio Saraiva da Rocha e Luiz Ferreira Xavier Borges

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 22793-000, 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 AFBNDES

Jornalista responsável: Washington Santos

Diagramação, ilustração e projeto gráfico: Fernando Garcia

Colaboração: Bárbara Becker

Publicidade: Ricardo Torreghosa

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: 4.000 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.

(*) Advogado do BNDES.

OPINIÃO

Carta aberta ao Bacen: desvendando sua caixa preta¹

(...) we must remind ourselves that there may be several slips between the cup and the lip. For whilst an increase in the quantity of money may be expected, cet. par., to reduce the rate of interest, this will not happen if the liquidity-preferences of the public are increase more than the quantity of money (...), Keynes, Teoria Geral.

LUÍS OTÁVIO REIFF (*)

Faz mais de 20 anos que Ben Bernanke e Mark Gertler escreveram o hoje seminal “Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission”. Eles abordam um dos principais mecanismos que interfere na forma que a política monetária afeta o nível da atividade econômica. Trata-se do canal de crédito. Este é um dos muitos canais que tem sido identificados. Os outros são o canal da taxa de câmbio, do efeito riqueza, além do tradicional efeito direto dos juros. Muitos estudos têm sido feitos, mas ainda hoje não há um consenso nesta matéria.

Uma política monetária restritiva, segundo a teoria neoclássica, atua sobre a economia real através da elevação do custo de capital, que reduziria os gastos das firmas e das famílias com bens de capital, construção civil e bens de consumo duráveis e não duráveis, diminuindo desta forma o nível do produto. Entretanto, diversos estudos empíricos têm encontrado outros fatores que não o custo do capital afetando os gastos de firmas e famílias. Um problema adicional para a teoria neoclássica consiste no fato de que uma mudança nas taxas de juros de curto prazo não deveria afetar gastos em bens adquiridos a taxas de longo prazo.

Particularmente no Brasil, um importante debate recente é se a presença do BNDES poderia atenuar o prêmio de financiamento externo. Dado que suas taxas de juros não estão totalmente atreladas à meta da taxa do Bacen (Selic), mudanças nesta não provocariam a fricção no volume de crédito do BNDES (o mesmo se aplicaria aos financiamentos habitacionais e agrícolas). Este não seria ou seria menos afetado por choques de curto prazo na política monetária. A suavização do canal de crédito, provocada por créditos de fundos públicos, no mercado monetário reduziria a eficácia da política monetária.

Na teoria isso pode ser muito bonito, mas não esqueçamos que a própria existência da teoria do canal de crédito advém de evidências empíricas. Vamos a elas. Rodamos 13 diferentes modelos do tipo VAR (*vector autoregressive*), com cinco ou seis variações de cada. Somado aos modelos auxiliares foram mais de 80 estimativas. Utilizamos cerca de 20

variáveis. E isso ainda é um trabalho amador e preliminar. Um estudo profissional exigiria ao menos o dobro de investigações. Vamos aos resultados.

Em primeiro lugar, o resultado de maior interesse para o debate. A Selic, ou o diferencial Selic-TJLP, afeta o estoque de crédito do BNDES de forma diferente do que afeta o restante do crédito da econo-mia? Dado um choque nos juros, o crédito do BNDES é menos afetado do que o crédito livre?

Contrariando a prescrição teórica, de que um aumento da Selic causaria mais

fortemente o crédito livre é rejeitada.

Basta desamarar o crédito livre, permitindo que ele possa ser tanto substituto como complementar ao crédito do BNDES, para que o efeito do choque monetário neste se equipare ao primeiro em termos da sua distribuição ao longo do tempo e ser de maior valor. Logo, não deixando dúvidas sobre qual é o crédito que a Selic mais impacta. Se, ainda, adicionarmos a TJLP, tanto endógena como exogenamente, a história favorece a teoria não convencional, mesmo em um mundo restritivo e engessado.

“Aumentemos a transparência sobre as estimativas que tanto afetam nossas vidas. Ofereço-lhes as minhas”.

impacto no crédito livre do que o crédito do BNDES, os resultados empíricos mostram um resultado na direção oposta. Um choque tanto na Selic, mas principalmente no diferencial Selic-TJLP, reduz o estoque do crédito do BNDES em relação à sua tendência em cerca de 1%, ao passo que o crédito externo ao BNDES é reduzido em cerca de 0,5%.

Obviamente que os resultados variam com as especificações. Quando a TJLP não entra no modelo, os resultados ficam equivalentes entre os dois créditos (queda em torno de 0,5%), mas mais favorável à versão teórica convencional, pois a duração do efeito da queda do crédito livre é maior. Enquanto que a queda do estoque do BNDES dura poucos meses e possui um elevado grau de incerteza, o crédito livre é mais preciso e sua queda é mais persistente. Cai continuamente até os primeiros 12 meses após o choque dos juros e permanece abaixo do nível anterior até dois anos após o choque.

Mas esse é o único resultado favorável à teoria convencional. Trata-se de um modelo restritivo em que além das variáveis endógenas (juros, preço, produção e crédito) há duas variáveis exógenas (câmbio e o crédito, livre ou BNDES, não endógeno). Simulacro de um sistema econômico engessado, com viés de variável omissa (TJLP). Em todos os demais casos, a hipótese de que uma política monetária restritiva afeta mais

Não há que se falar em meia-entrada ou perda da potência da política monetária devido a créditos via fundos públicos. Não há evidências empíricas a este respeito. Muito antes pelo contrário. E é fácil explicar. Quando se endogeniza o fluxo de empréstimos (desembolso) ao invés do estoque de crédito, e separando os vários BNDES (indústria, infraestrutura, agropecuária e serviços), os resultados são surpreendentes. Pasmem, mas o fluxo de crédito para a infraestrutura é mais sensível à política monetária de curto prazo do que os empréstimos para a indústria e agropecuária. Os bens de consumo, petroquímico, eletroeletrônico e metal-mecânico se ajustam mais rapidamente e sofrem menos com um aumento da Selic do que as obras dos setores de energia, saneamento, logística e infraestrutura pública. Como os bancos privados (quase) não ofertam crédito para estes últimos, mas emprestam para os primeiros, este resultado é um indício de que o efeito do choque monetário pode estar muito mais relacionado ao setor econômico do que a taxa de juros subjacente. Um choque positivo da Selic tem causado um distúrbio tão forte na economia que setores mais sensíveis, ou seja, com margens estreitas e riscos elevados, são aqueles mais afetados. A indústria suporta um desajuste econômico com pequenas adaptações, reduzindo o emprego, trabalhando com capacidade ociosa, encontrando novos mercados. Para

a infraestrutura e suas entregas de serviços não há para onde fugir.

Evidente que os resultados destes 80 modelos não cabem em parcas laudas. Certamente, um relato mais minucioso necessita ser executado. Mas, antes de finalizar, um efeito, por mim ainda pouco compreendido, chama a atenção. Trata-se do comportamento do IPCA, o índice de preço utilizado. Seu impacto no crédito é de igual ou maior magnitude e possui a mesma e até mais longa duração do que a Selic. Independentemente se é crédito público ou privado, o efeito é o semelhante. Particularmente, este efeito é observado quando a variável do crédito é o estoque e não o fluxo. É sabido (pelas estimativas) que um choque no IPCA provocou a deterioração da atividade econômica em 1% ao longo dos 12 meses subsequentes e levou a um aumento de 50 pontos na Selic nos primeiros 6 meses. Mas por que reduziria o estoque de crédito e não os novos empréstimos? Será que o grau de indexação do IPCA na economia, via preços administrados e dívida pública, explica? Tento desvendar em outra oportunidade ou no botequim da esquina.

Por ora cabe solicitar, no momento em que o Bacen é obrigado a dirigir uma carta aberta à nação, explicando porque seus modelos de curto prazo não foram capazes de prever o choque positivo de oferta agrícola combinado com o choque dos preços administrados, que se abram os modelos. Aumentemos a transparência sobre as estimativas que tanto afetam nossas vidas. Ofereço-lhes as minhas. São modestas, amadoras, incompletas e imprecisas, mas mostram que há mais coisa entre a taça e os lábios que possa supor nossa vã filosofia. Não necessariamente um afrouxamento monetário, ou via redução da taxa básica das reservas bancárias ou via expansão do crédito, redundará em um aumento de preços, um incremento da atividade econômica, uma elevação dos investimentos, um acréscimo no emprego. Ou qual é a magnitude e a extensão no tempo. E a pergunta de um US\$ 1 trilhão. Será que a política monetária tem sido a responsável pela estabilização de preços no Brasil nos últimos 15 anos? Volto ao tema em breve!

¹ Este texto é a atualização de um trabalho realizado em 1999, orientado pelo Prof. Fernando Cardim, a quem agradeço e presto uma homenagem. Todos os erros e omissões são exclusivos meus.

(*) Economista do BNDES.

OPINIÃO

Como acionista, qual sua avaliação sobre a gestão do BNDES?

TATIANA CARNEIRO QUÍRICO (*)

Imagine o seguinte diálogo entre um funcionário de qualquer área operacional do BNDES com um diretor de uma empresa que está pleiteando apoio financeiro do Banco: – *Pelas suas demonstrações financeiras vejo que sua empresa está bastante alavancada, com um volume baixo de recursos próprios para a projeção de investimentos que vocês estimam realizar. Caso o BNDES conceda o volume de recursos solicitado e os investimentos sejam realizados, como deverá ser o resultado da empresa daqui a três anos, no melhor e no pior cenário que vocês projetam? Aliás, como foi o desempenho da empresa nos últimos anos, em relação às projeções elaboradas?*

– *Então... A projeção de resultados é elaborada com um único cenário. Não é feito um acompanhamento, e não sabemos explicar as variações entre o resultado realizado e o previsto.*

– *Verifico que seu resultado variou bastante nos últimos anos. Entre as suas oito unidades de negócio, qual tem sido a mais rentável e a menos rentável?*

– *Nosso resultado não é apurado por unidade de negócio.*

– *Consta no relatório de administração da empresa que vocês realizam várias doações a entidades sem fins lucrativos. Qual o custo dessa atividade para o negócio de vocês?*

– *Não temos essa informação. Fazemos doações a todos os projetos que consideramos meritórios.*

– *Qual é o processo de revisão de preços que vocês adotam quando verificam que as vendas estão caindo? Como é feita a análise de impacto de mudanças de preços no resultado projetado?*

– *O processo é reunir todos os chefes das unidades de negócio para discussão, até encontrarmos um consenso.*

– *Como é feita a distribuição do orçamento entre as unidades? Quando uma unidade precisa gastar mais do que estava previsto no seu orçamento aprovado, qual o processo para que esse gasto seja autorizado?*

– *As unidades fazem seus orçamentos de forma individual, e o orçamento da empresa é o somatório do orçamento das unidades. Se uma unidade gasta mais do que estava previsto, ela elabora uma justificativa após o fechamento do exercício. Naverdade, ela só precisa se justificar se exceder o orçamento em mais de 10% e se*

outra unidade não compensar esse valor, gastando abaixo do seu orçamento. Se o total ficar dentro do limite, não tem problema.

Como essa empresa seria avaliada no Comitê de Enquadramento e Crédito do Banco? Quais as chances de o BNDES conceder ou aportar recursos numa empresa com esse nível de gestão?

Agora imagine se um contribuinte brasileiro entrasse no BNDES e fizesse essas mesmas perguntas. As respostas que ele receberia seriam muito diferentes daquelas que estou supondo neste artigo? Se ele tivesse opção, será que aportaria recursos nessa empresa?

Uma das coisas que mais me chamou a atenção quando ingressei no BNDES, há quase 16 anos, foi a capacidade técnica dos seus funcionários. E hoje, após tanto tempo, o que mais me intriga é verificar como toda essa capacidade se reflete em uma estrutura de gestão que considero muito distante do mínimo necessário para o tamanho e a importância do Banco; nossas decisões são tomadas de forma fundamentalmente empírica, e há muitos diagnósticos e iniciativas, contrapondo-

“Será que uma instituição que não reconhece a importância de uma área de controladoria merece receber seus recursos?”

se a poucas implantações e avaliações de resultados, em todos os níveis da instituição. As frases de efeito são propaladas aos sete ventos, mas, na prática, as ações parecem pouco coordenadas, e alcançam pouco resultado.

No BNDES sempre houve um “embate”, meio velado e outras vezes nem tanto, entre áreas operacionais (ou de negócio) e áreas de suporte (ou áreas-meio). As áreas operacionais – com a tarefa de atender aos clientes, fomentar projetos, promover o desenvolvimento do país – se queixam de ter que atender às demandas e solicitações das áreas-meio, por não agregarem valor ao negócio e burocratizarem procedimentos. As áreas de suporte, por outro lado, se queixam de serem desvalorizadas, de realizarem o trabalho menos atraente, e que só é visível quando problemas ocorrem.

Contudo, um discurso é uníssono. Todos reclamam de falta de pessoas. Nas áreas operacionais, os argumentos são que há muito trabalho e muita responsabilidade, e reclama-se que as áreas de suporte são maiores e mais

inchadas. Nas áreas de suporte, fala-se em aumento de trabalho por conta das exigências da fiscalização e regulamentação cada vez mais fortes dos órgãos de controle, enquanto não se entende como as áreas operacionais continuam assoberbadas mesmo com uma grande queda no volume de operações.

E como esses impasses são resolvidos no Banco? Aliás, são resolvidos? Ninguém sabe quanto tempo é demandado para fazer um relatório de análise. Nem quantas pessoas são necessárias para processar determinado volume de operações. Ou o tamanho adequado de uma unidade de gestão de folha de pagamentos numa instituição do porte do BNDES. A vida segue, cada área continua olhando apenas para seu “feudo”, e achando que o problema é sempre dos outros. Todo mundo reconhece que alguma coisa precisa ser feita, mas todos avaliam sua área como extremamente eficiente e enxuta, enquanto as outras sempre têm gente ociosa. Processos de trabalho? Resultados? Metas? Controle? Rentabilidade? Não deveríamos reconhecer que não fazemos nada do que exigimos dos outros?

Soubemos que a Controladoria do BNDES vai ser incorporada pela Área Financeira, dentro da reestruturação em curso. Afinal, temos que criar mais uma área-meio, e já há muitas áreas desse

tipo na instituição. O discurso geral é de que precisamos fortalecer a imagem do Banco e as áreas operacionais, pois são essas últimas que geram os desembolsos que vão garantir nosso resultado futuro. Então, por que precisaríamos de uma Controladoria? Para fazer análises contábeis? Para acompanhar o orçamento? Para apurar os custos dos departamentos? Para demonstrar quais as linhas e programas do Banco são rentáveis, e quais não? Para prestar consultoria tributária? Por que precisamos disso? Por que não colocar o talento dessas pessoas para realizar mais operações?

Será que uma instituição que não reconhece a importância de uma área de controladoria na sua estrutura organizacional em pleno século XXI merece receber seus recursos?

Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve. Para quem não sabe onde gasta seu dinheiro, ou de onde vem sua rentabilidade, aumentar seu volume de operações pode significar reduzir seu lucro. Pior: ninguém vai nem saber explicar isso.

(*) Gerente do BNDES.

ACONTECE

Que PDV é esse?

RITA SOUZA (*)

A FAPES divulgou para seus empregados no dia 23 de janeiro um Programa de Demissão Voluntária destinado a uma pequena parcela dos empregados da Fundação, estimada em 73 pessoas, número não confirmado pela direção, ou seja, 32% de seus empregados, e com condições que inviabilizam a adesão do seu corpo funcional, conforme relacionadas abaixo:

- Saque de 80% do FGTS (para quem não está aposentado)
- Multa de 20% do saldo do FGTS
- 50% do aviso prévio
- R\$ 8.500 + 2 Salários + 0,3 salário a cada ano de trabalho
- Assistência médica por 24 meses para o empregado e seus dependentes
- Assistência médica para os empregados aposentados pelo INSS até 31/12/2018
- *Outplacement* para empregados não elegíveis à aposentadoria antecipada do PBB

Faz-se necessário registrar que, diferentemente do esperado, a FAPES limitou o acesso ao programa de forma injusta, pois segregou por departamentos o tempo mínimo de elegibilidade dos empregados ao PDV, que variam de 3 a 10 anos de vínculo empregatício. Pior foi tomar conhecimento que há departamentos cuja adesão do corpo funcional ao PDV está vetada.

Vale ressaltar ainda que para outros departamentos (Comunicação, Jurídico, Recursos Humanos, bem como *Compliance*, Processos e Riscos) a elegibilidade atinge 100% do quadro de pessoas.

O mais incoerente do PDV proposto é que a FAPES estabeleceu que três de seus departamentos (Assistência, Médico e Atendimento) não poderiam aderir ao referido plano até que a administração do BNDES se manifeste com sua concordância, visto que esses departamentos possuem relacionamento direto com os empregados do BNDES.

Para nós é um espanto, uma vez que o diretor Ricardo Ramos nos esclareceu em reunião realizada no dia 19/01/2018 que o BNDES não tem ingerência na

FAPES. Então, como a FAPES vai consultar o Banco no momento de oferecer um PDV aos seus empregados? Alguém não está sendo verdadeiro nessa história!

Até o último dia 23, os empregados da Fundação tinham no PDV a esperança de serem tratados com dignidade e justiça, porém, mesmo após todas as mazelas com eles cometidas desde o fim de 2016, a FAPES surpreende com um programa de demissão que pouco se diferencia de uma demissão tradicional, confirmando que para a direção da FAPES os atuais empregados são descartáveis sem qualquer cerimônia.

Num primeiro momento, as condições de adesão ao PDV parecem no mínimo razoáveis, mas ao adentrar nos números, percebemos que nada é o que parece.

Avaliando um cenário de um empregado X que tenha um salário de R\$ 5.000,00, com 6 anos de vínculo empregatício e um saldo de FGTS de R\$ 25.000,00, comparamos os valores brutos que seriam pagos a esse empregado considerando sua demissão ou a adesão ao PDV, que pode ser visualizado na tabela abaixo.

Como observado, a diferença dos valores, considerando os custos que a FAPES deixará de ter com pessoal, bem como o desgaste maior de sua imagem com novas demissões, é insignificante, comparado ao tamanho da Fundação, e traduz como a sua política de pessoal vem sendo conduzida!

Nesse sentido, é preciso que cada um de nós faça as seguintes reflexões:

- Esse PDV é justo e recompensa os empregados da FAPES pela excelência dos serviços por eles prestados?
- Quem aceitaria um PDV nessas condições?
- Por que apenas uma parcela dos empregados da FAPES pode aderir ao PDV? Os que não puderem serão demitidos ou terão a oportunidade futuramente de aderir ao PDV?
- Que Governança é essa que faz a FAPES necessitar de autorização de seu patrocinador para oferecer um PDV para seus empregados? O que o Conselho Deliberativo da FAPES tem a dizer sobre isso, já que essa é uma de suas competências conforme definido no Estatuto da FAPES?

A destruição da FAPES e sua reputação terá seu preço! E você, vai esperar para ver?

	Demissão	PDV
Salário	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Aviso prévio	R\$ 8.500,00	R\$ 4.250,00
13º Salário	R\$ 5.833,33	R\$ 5.833,33
Férias	R\$ 7.777,78	R\$ 7.777,78
Bônus PDV	R\$ -	R\$ 18.501,80
FGTS	R\$ 25.000,00	R\$ 20.000,00
Multa FGTS	R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00
Total	R\$ 62.111,11	R\$ 66.362,91

Tabela – Cenário considerando um empregado X, com salário de R\$ 5 mil, seis anos de vínculo empregatício na FAPES e saldo de FGTS de R\$ 25

(*) Aposentada da FAPES.

AFBNDES solidária com os empregados da FAPES

Em nova manifestação contra as demissões que estão ocorrendo na FAPES, mais de 100 empregados e participantes se concentraram na última terça-feira (23), primeiro na entrada do prédio onde funciona a Fundação, depois no térreo do Edserj, para protestar contra o processo que, segundo eles, significa o desmonte da entidade. Uma carta foi distribuída na entrada do Banco, denunciando a situação de apreensão com as mudanças em curso na FAPES.

Apoio – Em nome da AFBNDES, o presidente Thiago Mitidieri e o vice-presidente Arthur Koblitz estiveram presentes na manifestação ratificando o apoio aos empregados da FAPES. “Não concordamos com a forma como essas mudanças vêm ocorrendo e nem com as demissões. Não vemos critérios claros nessas ações, feitas sem planejamento e baseadas em decisões pessoais”, disse Thiago. “Nossa linha de atuação em relação à FAPES é pautada em dois princípios: a manutenção do plano BD e a defesa da Fundação enquanto instituição que gere a nossa previdência e o nosso fundo de pensão”.

Segundo o presidente, as discussões na Mesa FAPES têm avançado e a Associação tem pleiteado que o ponto sobre os custos administrativos da entidade seja incorporado ao debate: “O diagnóstico que está pautando todas essas ações de reestruturação, inclusive as demissões, se dá seguindo a lógica de que a FAPES está inchada e seus custos administrativos ultrapassam a receita que a Fundação obtém com a taxa de administração. E pessoas da própria Fundação já disseram que isto não é verdade”.

“Nós defendemos que a diretoria da FAPES se concentre no processo de reestruturação do PBB, porque é muito complexo e por si só já consome muita energia. Ou seja, ingredientes que levam a esse mal-estar na FAPES e trazem insegurança aos empregados não facilitam o processo e prejudicam os serviços prestados aos participantes. Também defendemos que as demissões sejam suspensas imediatamente até que essas questões sejam aprofundadas e enquanto estiver em curso o PDV”.

Para Thiago, é importante que os funcionários do Banco estejam atentos a esse movimento e tomem ciência de tudo o que está ocorrendo, “já que o diagnóstico que vem sendo feito em relação à FAPES cai como uma luva no BNDES”.

Segundo o vice-presidente Athur Koblitz, estão apostando na divisão entre os funcionários do BNDES e os funcionários FAPES. “E eu não vejo no Banco insatisfação generalizada com os serviços que são prestados pela Fundação. Então por que os funcionários do BNDES não se sentem mais chocados com essas mudanças organizacionais? Porque foi dito a eles que a Fundação é inviável, que os números são insustentáveis. E se isso não é verdade, é papel nosso desconstruir esse discurso”.

Arthur saudou o movimento e pediu para os empregados da FAPES não desistirem de tentar convencer os funcionários do Banco da justiça de sua luta, “porque eles foram entupidos de informações questionáveis sobre o que é a Fundação. E até hoje não houve um debate amplo sobre esses números”.

“E vamos supor que a FAPES está inchada, que é necessária uma redução de quadros. Vamos admitir por hipótese que isto é verdade. Será que é assim que as pessoas devem ser tratadas? É nesse clima de terror que querem que as pessoas trabalhem direito? Os funcionários do BNDES deveriam estar preocupados com isto”.

ACONTECE

Inscrições abertas para copas União e Sensação

De março a junho deste ano o Clube da Barra sediará duas competições de futebol soçaite: a “Copa União” e a “Copa Sensação”. Já confirmaram participação na “Copa União” oito equipes: À Bangu, El Niño, Suor & Cerveja, Joiúdos, Vingadores, SPB, Pressão Alta e Sandolin.

Os jogadores que optarem por não participar desta competição poderão jogar a “Copa Sensação”, que terá a definição das equipes feita através de sorteio (o chamado “mão no saco”).

Poderão participar dos campeonatos os sócios das categorias “E” (efetivos e dependentes); “A” (funcionários da BNDESPAR, FINAME, FAPES e Condomínio do Edserj – assim como seus dependentes); “F” (funcionários da Associação, exceto os empregados do Clube da Barra, e dependentes); além de associados filhos de sócios efetivos (e dependentes) que não se enquadrem nas categorias citadas acima.

As inscrições para a “Copa União” acontecerão até 6 de fevereiro, no Atendimento da AF ou na Secretária do Clube, e devem ser efetuadas pelo representante de cada time, que poderá inscrever no máximo 18 jogadores. A “Copa Sensação” terá adesão individual até 4 de fevereiro, na sede social.

A taxa de inscrição será de R\$ 160 por jogador, podendo ser dividida em três vezes, sem juros, no cartão. Os goleiros estão isentos da taxa e não necessitam ser associados. O jogador que tiver interesse em participar dos dois campeonatos receberá o desconto de 50% na segunda inscrição.

Carnaval começa mais cedo na AF

Baile Infantil Pré-carnavalesco promete muita diversão no dia 4 de fevereiro, no Clube da Barra

A diversão está garantida para os pequenos foliões da AFBNDES! No dia 4 de fevereiro, domingo, das 11 às 16h, no Clube da Barra, o Baile Infantil Pré-carnavalesco promete esquentar o clima para o Carnaval.

Capriche na fantasia e na maquiagem, convoque os amigos e caia na folia!

A recreação da festa será comandada pelos animadores da Liga da Bagunça. Na programação muita diversão com distribuição de máscaras de Carnaval, desfile à fantasia, brincadeiras temáticas, concurso de



arquivo

dança e gincanas musicais.

A Banda Pérola deixará o evento com o clima dos antigos bailes de salão. No repertório, marchinhas, samba enredo e músicas atuais. No intervalo, um dos músicos irá interagir com os foliões e contar algumas curiosidades sobre o Carnaval.

O restaurante do Clube da Barra funcionará com cardápio especial voltado para o público infantil. A entrada é franca para sócios e convidados.

Prorrogado o prazo para adesões ao Plano de Telefonia Vivo

Foi prorrogado até o dia 1º de fevereiro o período de portabilidade das linhas do plano de telefonia da TIM para o novo contrato com a operadora Vivo. Os associados que participavam do plano devem comparecer ao Atendimento da AFBNDES para assinar o novo contrato de serviços com a Vivo.

Os que não tiverem interesse em aderir ao plano da nova operadora deverão pedir o cancelamento ou a troca de titularidade – quando o sócio continua com a linha no seu nome e pode escolher outro serviço no mercado. Para qualquer uma das opções

escolhidas não haverá cobrança da taxa de quebra do período de fidelização.

Conheça o Plano Vivo/AFBNDES – A Vivo, em parceria com a AFBNDES, oferece 50 minutos locais por R\$ 4,00 reais, intragrupo a R\$ 1,00 e o serviço de gestor online gratuito para todas as linhas do plano. O minuto local excedente custa R\$ 0,08 e o SMS avulso, R\$ 0,17. Os pacotes de dados são: 3GB (R\$ 26,90), 5GB (R\$ 39,90) e 10GB (R\$ 58,46).

Serão cobradas duas taxas para cada linha: R\$11,00 de administração e R\$2,00 de assinatura. Mais informações no Atendimento da AF.

Últimos dias da Colônia de Férias do Clube da Barra

Ainda dá tempo de proporcionar momentos de diversão para as crianças antes da volta às aulas! A Colônia de Férias do Clube da Barra, organizada pela Gecrear, acontecerá até o dia 2 de fevereiro e as inscrições continuam abertas no site: www.gecrear.com.br/colonias-de-ferias/barra-info.

Os associados têm 10% de desconto no valor total do pacote e podem parcelar em três vezes, sem juros, no cartão de crédito. Mais informações pelos telefones 2294-1795, 99992-7002, 98853-3489 ou pelo e-mail gecrear@gecrear.com.br

SERVIÇOS

Próximos feriados na Pousada Clube Itaipava

Páscoa (30 de março a 1º de abril) – As inscrições de reservas para a 1ª chamada do feriado prolongado da Páscoa será de 29 de janeiro a 7 de fevereiro. O sorteio será realizado em 8/2.

Carnaval (10 a 14 de fevereiro) – Está aberta a lista de espera para o Carnaval na Pousada Clube Itaipava. Mais informações no Atendimento da AFBNDES.

Agenda do Consórcio

A próxima assembleia (50ª) do Consórcio AFBNDES será realizada no dia 22 de fevereiro, no Atendimento da AF. O vencimento das mensalidades acontecerá no dia 15/2.

PESQUISA

Pesquisa com não sócios da AF

AFBNDES está realizando pesquisa junto aos funcionários do BNDES que não são sócios da entidade com o objetivo de conhecer o motivo dos mesmos não integrarem o nosso quadro social. Serão sorteados entres os participantes da pesquisa que se identificarem três pacotes de um ano de mensalidade gratuita. A pesquisa estará no ar até o dia 30 de janeiro, próxima terça-feira. Para participar o interessado deve acessar o link: <https://pt.surveymonkey.com/r/afbndespesquisa>.

Classificados

Itaipava – Vendo apto, 3qtos, 1 suíte, cozinha c/ armários, 2 vagas cobertas, prédio c/ piscina, salão de festas, academia. Rosina (24 2236-1196).

Niterói – Alugo apto, 2 qtos (1 suíte), varanda, dep. completas, vaga, prédio com ótima infra-estrutura: piscina, sauna, salão de festas. R. Pres. Backer. José (2052-8273).

Tijuca – Vendo apto, 2qtos, suíte, dep. completa, varandão, 2 vagas. Erica (2052-8690).

Tijuca – Vendo apto, 80m², frente, dependências, área, vaga, documentação ok. Av. Heitor Beltrão, próximo estações do metrô. R\$ 480 mil. Sérgio (3322-6290).

Fiat Doblô – Adventure, 1.8, 8v, 6 lugares, 2007/2007, Kit GNV embaixo do veículo, completo, chave reserva, segundo dono, 109.000Km R\$ 27.500. Suiane (99467-7663).

SHEFFIELD METHOD
Viva o idioma.
INGLÊS E PORTUGUÊS

Aulas em grupo ou particulares, ministradas por experiente professor graduado em Letras.

21 97403 7174 smidiomas@gmail.com

ATENÇÃO - IMPORTANTE
OS PROFISSIONAIS ABAIXO DO ANÚNCIO FIRMA O CONTRATO PARA OS PROCEDIMENTOS DA TABELA FAPES JUNTO AOS DEPENDENTES DOS FUNCIONÁRIOS QUE PERDERÃO (AM) OS SEUS DIREITOS AO PLANO ODONTOLÓGICO E OS QUE PASSAREM DO LIMITE DA US ANUAL.

ODONTOLOGIA *Cuide de seu sorriso somente com especialistas*
BNDES - FAPES - AFBNDES - PETROBRAS

Prof. Dr. Bruno Gilho CRO-RJ 7019
Mestre e Especialista em Implantodontia
• Cirurgia • Prótese

Drª Ana Paula Gilho CRO-RJ 32043
Especialista em Implantodontia,
Periodontia e Endodontia - Estética

Ipanema - Rua Visconde de Pirajá, 303 / 1012 - Tel: 2267-6040 / 98866-6040

Dr. Carlos Tadeu F. da Silva CRO-RJ 10739
Especialista em Implantodontia
• Cirurgia • Prótese

Drª Daniela Sessa F. da Silva CRO-RJ 27033
Especialista em Endodontia - Estética

Botafogo - Rua Real Grandeza, 139 - Sala 905 - Tel: 2527-9792