

### 3 Contextualização

#### 3.1. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

*“O BNDES tem 51 anos de existência, o que o torna uma instituição singular no cenário brasileiro. Na verdade, o nosso BNDES está indissolivelmente ligado à história da industrialização brasileira. Não há, na verdade, segmento industrial ou mesmo setor de infra-estrutura que não tenha a co-assinatura ou, às vezes, assinatura única do BNDES.”*  
(DISCURSO da posse do Sr. Carlos Lessa como presidente do BNDES)

Fundado através de Lei Nº 1.628, de 20 de junho de 1952, para fornecer condições especiais de financiamento para os setores da agricultura e comércio e serviços, a atuação do Banco tem sido ampliada de modo a englobar o maior número de dimensões da economia sejam elas sociais, regionais ou ambientais (BNDES, 2011a).

O apoio dado pelo BNDES pode ocorrer através de financiamentos a projetos, aquisição de máquinas e equipamentos, além da exportação de bens e serviços. Ainda fornece apoio ao fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamento a projetos que contribuam com o desenvolvimento social, cultural e tecnológico de forma não reembolsável. As linhas de investimentos sociais são direcionadas para a educação e saúde, além da agricultura familiar, saneamento básico e transporte urbano. (BNDES, 2011a).

O BNDES é empresa pública dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio regendo-se através de estatuto próprio, aprovado pelo Presidente da República por meio de um decreto. Atualmente, o Decreto Nº 4.418, de 11 de outubro de 2002, que aprovou o novo estatuto do Banco, estabelece sua subordinação ao Ministério de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que tem a obrigação de supervisionar o Banco em sua atuação. É uma instituição cujo capital é integralmente de propriedade da União, sendo o principal instrumento de execução da política de investimentos do Governo Federal, tendo por objetivo primordial apoiar programas, projetos, obras

e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do País, visando a estimular a iniciativa privada, sem prejuízo de apoio a empreendimentos de interesse nacional a cargo do setor público. Poderá ainda atuar fora do território nacional, tendo autorização para constituir empresas subsidiárias (BNDES, 2011b).

As operações realizadas pelo Banco têm origem de recursos para financiar, nos termos do art. 239, § 1º, da Constituição, programas de desenvolvimento econômico, com os recursos do Programa de Integração Social – PIS, e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PASEP. Além de promover a aplicação de recursos vinculados ao Fundo de Participação PIS-PASEP, ao Fundo da Marinha Mercante – FMM – e a outros fundos especiais instituídos pelo Poder Público, em conformidade com as normas aplicáveis a cada um; e realizar, na qualidade de Secretaria Executiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento – FND, as atividades operacionais e os serviços administrativos pertinentes àquela autarquia (BNDES, 2011b).

A gestão do Banco é fiscalizada por um conselho fiscal formado por representantes de órgãos externos ao Banco e também por um conselho de administração formado por representantes do governo e da sociedade civil. Por ser uma instituição bancária, é também fiscalizado pelo Banco Central do Brasil e se submete a todas as normas e resoluções do Conselho Monetário Nacional (BNDES, 2011c). O BNDES segue, ainda, orientações específicas do Departamento de Coordenação das Empresas Estatais Federais (DEST) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Suas contas são julgadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão auxiliar do Congresso Nacional, e seus processos, auditados pela Controladoria Geral da União (CGU) (BNDES, 2011c).

Responsável pela aplicação de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), o Banco mantém-se sob a orientação e o crivo do Conselho Deliberativo do FAT (CODEFAT), formado, em igual proporção, por integrantes do Governo Federal, do empresariado e das centrais sindicais (BNDES, 2011c).

O BNDES, a partir da promulgação da Lei N° 11.948/09, que autorizou a União a conceder-lhe crédito, constituindo fonte adicional de recursos para ampliação de seus limites operacionais, ficou responsável pela aplicação de recursos repassados em títulos do Tesouro Nacional e, conseqüentemente, encarregado de encaminhar ao Congresso Nacional, trimestralmente, relatório pormenorizado sobre as operações realizadas com esses recursos (BNDES, 2011d).

Em outra de suas atribuições – gerir o Programa Nacional de Desestatização –, o Banco está subordinado ao Conselho Nacional de Desestatização (CND), colegiado de ministros com poder decisório sobre datas de leilões, modelos de venda e preços de empresas. Os atos referentes ao processo de privatização são fiscalizados também pelo Poder Legislativo, através do TCU. Nas privatizações, o BNDES atua como gestor do FND – Fundo Nacional de Desestatização – e privatizou 16 empresas controladas e inadimplentes em seus financiamentos. Já nas privatizações de empresas públicas estaduais, o Banco atuou, desde seu início em 1996, em que forneceu assistência técnica na condução dos processos de privatizações (BNDES, 2011e).

O BNDES atua como gestor de diversos fundos de investimentos, criados com o objetivo de solucionar as crescentes demandas de recursos das atividades sugeridas ao Banco. Os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, constituído basicamente pelo produto das arrecadações do PIS e do PASEP e pelas receitas decorrentes de suas aplicações, destinam-se a custear o seguro-desemprego e o abono salarial, bem como os programas de desenvolvimento econômico através do BNDES, em parcela de, no mínimo, 40% dessa arrecadação. O FAT sucedeu ao Fundo de Participação PIS-PASEP, alterando significativamente o propósito da referida contribuição social para um instrumento de combate ao desemprego. O Fundo PIS-PASEP é resultante da unificação dos fundos constituídos com recursos do Programa de Integração Social – PIS – e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PASEP (BNDES, 2011e).

O Fundo Nacional de Desenvolvimento – FND – tem por finalidade prover recursos para realização, pela União, de investimentos de capital necessários à dinamização do desenvolvimento nacional, bem como apoiar a iniciativa privada na organização e ampliação de suas atividades econômicas. O Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações – FUNTTEL – foi instituído por meio da Lei Nº 10.052, de 28.11.2000, e tem por objetivos estimular o processo de inovação tecnológica, incentivar a capacitação de recursos humanos, fomentar a geração de empregos e promover o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, de modo a ampliar a competitividade da indústria brasileira de telecomunicações (BNDES, 2011e).

O Fundo de Garantia à Exportação – FGE, de natureza contábil e vinculado ao Ministério da Fazenda, tem como finalidade dar cobertura às garantias prestadas pela União nas operações de Seguro de Crédito à Exportação (SCE). O SCE tem por objetivo segurar as exportações brasileiras de bens e serviços contra os riscos comerciais, políticos e extraordinários que possam afetar as transações econômicas e financeiras vinculadas a operações de crédito à exportação. O Fundo Garantidor para Investimentos – BNDES FGI – tem natureza privada e patrimônio próprio, seus recursos são administrados pelo BNDES. O FGI tem por finalidade complementar garantias nas operações realizadas com recursos do BNDES ou da Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME, contratadas por intermédio de Instituições Financeiras Credenciadas (BNDES, 2011e).

Com o objetivo de manter permanentemente públicas todas essas informações, o BNDES adota, na postura de empresa pública, o princípio da ampla transparência em seu relacionamento com a sociedade brasileira. Para tal, divulga todas as informações acima em seu site e fornece à mídia, regularmente, notícias a respeito de suas atividades por meio da divulgação de press-releases sobre operações de financiamento, política e prática de crédito. Em diferentes páginas, são divulgados quantitativos de processos de compras, relatórios gerenciais, informações sobre os desembolsos realizados, aprovações de financiamentos, além de informações necessárias ao credenciamento de interessados, projetos e máquinas e equipamentos. (BNDES, 2011c).

Nos últimos anos, a função do Banco como fomentador das políticas públicas tem sido cada vez maior. Uma das evidências desse fato é que a quantidade de financiamentos desembolsados pelo Banco aumentou de R\$ 20 bilhões realizados no ano 2000 para R\$ 168,4 bilhões em 2010. Da mesma forma, o lucro líquido aumentou de R\$ 0,9 bilhões para R\$ 9,9 bilhões, considerado o mesmo período. Em comparação ao ano de 2009, o crescimento do lucro em 2010 foi de 47% em relação àquele lucro de R\$ 6,7 bilhões. (BNDES, 2011f).

Atualmente, o Banco é presidido pelo economista Luciano Coutinho, nascido em Pernambuco e doutor na matéria pela Universidade de Cornell (EUA), e professor convidado pela Unicamp e considerado um dos cem homens mais influentes do ano de 2009 e 2010. O professor Coutinho considera hoje o Banco como o principal instrumento de desenvolvimento, inovação e política industrial da economia brasileira, como dito em declaração no seu discurso de posse:

*“... é essencial que o crescimento de nossas exportações seja firme e compatível com o crescimento também firme do fluxo de importações, especialmente as necessárias ao aumento dos investimentos. Por isso o BNDES continuará desempenhando ativamente seu papel de banco brasileiro de comércio exterior... O BNDES dará suporte pró-ativo à necessária coordenação entre empreendedores, banca e o mercado de capitais na estruturação de funding adequado, especialmente para os projetos de maior porte. As onze “salas de situação” que administram a execução do PAC na Casa Civil da Presidência da República terão do Banco – sem medir esforços – todo o apoio que se fizer necessário.” (Luciano Coutinho – Presidente do BNDES, em 27 de abril de 2007 em seu discurso de posse).*

Na administração do Banco, foram produzidas diversas mudanças com o objetivo de profissionalizar ainda mais a administração e melhorar as condições rumo aos desafios que foram propostos. Dentre as mudanças, o Banco passou por um processo de renovação do quadro funcional de maneira intensa que demanda dos gestores um programa para gerir o conhecimento acumulado ao longo de décadas. Em grandes números, são 500 aposentados para um total de 600 novos contratados para a expansão do quadro funcional. Nos últimos dois anos, foram contratados cerca de 300 novos empregados. (Bndesnet, Intranet, 2011)

### 3.1.1.

#### **Ações em gestão do conhecimento pesquisadas**

Para que tantas modificações tenham suas perdas minimizadas, são observadas diversas ações dos gestores do conhecimento no Banco. Podem ser observadas mudanças com o objetivo de se converter o conhecimento tácito dos funcionários com mecanismos de explicitação de informações com o objetivo de gerar conhecimento por meio de treze iniciativas em particular, quais sejam:

- *Gerenciamento eletrônico de documentos (GED)* - procedimento criado para a conversão digital de documentos relacionados às operações do Banco com o objetivo do correto registro e transparência das operações;

- *Ação para gestão integrada de recursos* - criado para implantar no BNDES um modelo de gerenciamento novo, capaz de integrar as Áreas e atividades do Banco, trazendo mais qualidade na informação, transparência e velocidade no fluxo das informações. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Apresentações Institucionais* – São apresentações sobre diversos assuntos, desde panoramas econômicos até novos programas de financiamentos, em que, por meio da publicidade interna, todos os funcionários são convidados a assistir para conhecer mais a divulgação do assunto;

- *Café com Conhecimento* - é uma iniciativa composta por ciclos de palestras com o objetivo de expor para o corpo de empregados do BNDES projetos relevantes das diversas Áreas do Banco. Tendo em vista a maior exposição em torno de diversos projetos do BNDES, natural devido à sua importância crescente para a economia brasileira, torna-se necessário compartilhar as informações que acabam restritas às Áreas que realizam as diversas operações do Banco. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Curso de Desenvolvimento Profissional* - O objetivo do curso é a valorização e promoção do conhecimento, da capacidade analítica e operacional dos novos empregados, visando a acelerar sua integração aos processos de trabalho. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Estudos e Publicações* - Ao longo de sua existência, o BNDES vem acumulando uma considerável quantidade de estudos técnicos sobre a economia brasileira e informações úteis em relação a empresas e grupos econômicos. Como uma instituição altamente qualificada, o Banco vem produzindo informações econômico-financeiras através de seu corpo técnico, composto de profissionais com larga experiência em análises setoriais e macroeconômicas. Estes trabalhos são de inteira responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, o ponto de vista do BNDES. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Programa Gestão por Competências* - Estabelecerá uma nova lógica para a condução dos processos da Área de Recursos Humanos, entre eles, plano de carreira, capacitação de sucessores, seleção, alocação, desenvolvimento, identificação das necessidades de desenvolvimento e movimentação de pessoal (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Oficinas e Curso em apoio a Arranjos Produtivos, Desenvolvimento Regional e Inovação* - Para responder a tal desafio, faz-se necessário integrar visões e ações, assim como disseminar conceitos aplicáveis a políticas de desenvolvimento baseadas na visão sistêmica e na dimensão regional e local. O curso e as oficinas têm tal objetivo, além de apresentar os conceitos, discutir à luz destes as ações desenvolvidas ou concebidas pelas diversas áreas do BNDES voltadas para atender às demandas de regiões, arranjos, empresas e demais atores que ainda não são adequadamente atendidas. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Portal de Normas* - Tem como objetivo disponibilizar os atos normativos do Sistema BNDES em um ambiente centralizado e de fácil acesso a todos os empregados. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Gestão do Clima Organizacional* - Seu objetivo é analisar o ambiente de trabalho a fim de identificar as variáveis que podem atuar como influenciadores do clima, da satisfação e do engajamento dos empregados. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Gestão da ética* - O BNDES formalizou seu compromisso com a gestão da ética em 26 de junho de 2002, pela Resolução 1.007 de sua Diretoria, que criou o Código de Ética Profissional dos Empregados do Sistema BNDES. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Programa de Gestão Estratégica de Pessoas* - Estruturado tendo como pilares quatro projetos: Gestão de Competências, Gestão de Carreira, Gestão de Desempenho e Educação Corporativa. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Manual de Organização Interna* - Retrata a estrutura organizacional básica do BNDES e fornece, na condição de instrumento normativo, elementos para a tomada de decisões gerenciais nos campos operacional e administrativo. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Declaração dos Valores do BNDES* - Representa também um legado da geração de empregados que se despede para as novas gerações e afirma a convicção de que os mesmos valores continuarão a guiar a ação do Banco e de seus empregados no futuro. (Bndesnet, Intranet, 2011);

- *Manual de Informações Gerenciais* - Preservar a memória técnica do BNDES através de uma documentação completa, consistente e adequada: este é o principal motivo que nos levou a pensar em um Projeto de Documentação e, dentro dele, em um Projeto de Manuais de Usuário. (Bndesnet, Intranet, 2011);

Além desses, cabe destacar que as práticas cotidianas de trabalho funcionam como um mecanismo de conversão de conhecimento. As decisões em diversos níveis são tomadas de maneira colegiada, e muitas são as reuniões diárias em que os problemas são expostos a todos da equipe que decidem juntos qual a melhor abordagem para a resolução do problema. Durante esses processos, em que está envolvida a resolução dos problemas anteriormente ocorridos, incluindo as possíveis soluções já tentadas, independente do sucesso ou não, faz-se que todos os participantes compartilhem e detenham informações que, posteriormente, farão parte de relatórios de análises de operações.

Esse caminho é tomado por algumas organizações, visto estarem as organizações envolvidas em um ambiente de alta competição e complexidade, assim, precisam cada vez mais de técnicas e mecanismos para a conservação de dados anteriores para posterior utilização.

### 3.1.2. A área de crédito

A Área de Crédito é a unidade fundamental responsável pela elaboração, manutenção e monitoramento das políticas de crédito do BNDES. Subsidiária a Área de Planejamento e demais Unidades Fundamentais nas solicitações de enquadramento submetidas ao Comitê de Crédito, e está alicerçada sobre três fundamentais pilares: garantias ao crédito concedido, risco de crédito concedido e recuperação de créditos concedidos.

A importância dessa área de conhecimento para o BNDES pode ser vista pela descrição dos seus objetivos principais. O primeiro objetivo está ligado às garantias aos financiamentos concedidos, dessa forma, o Banco atua de duas maneiras diferenciadas. De um lado, avalia financeiramente as garantias reais oferecidas pelas empresas para a obtenção de financiamento e, por outro lado, forma fundos de natureza privada para fornecer garantias aos postulantes de alguns programas de financiamentos.

O segundo objetivo está ligado à análise de risco a que o BNDES está submetido nas operações, essa análise está sujeita à metodologia de qualificação de empresas para o fornecimento nível de risco àquela operação, ainda são analisados os riscos das instituições financeiras com as quais o BNDES opera conjuntamente.

O terceiro objetivo está ligado à recuperação dos créditos outrora concedidos. As operações de financiamento podem ter algum problema durante sua execução, o que se nomeia curso problemático. Esses inadimplementos podem ser de ordem financeira ou não financeira. Para o primeiro caso, podemos exemplificar a cessão de pagamento ou mesmo a falência de um Banco e, para o segundo, a falta de seguro válido nas garantias reais dos financiamentos concedidos. Em quaisquer desses casos, as operações são enviadas por uma das áreas operacionais para um dos departamentos que discutam com a empresa uma forma de cessar com o inadimplemento, fazendo com que a operação retorne ao seu curso normal. No caso da não resolução do problema encontrado, a operação é enviada à área jurídica do Banco para que sejam tomadas as providências cabíveis ao caso, conforme as obrigações dos agentes financiadores nacionais.

A área está inserida num conteúdo transversal aos objetivos principais do Banco, que são o desenvolvimento econômico e social brasileiro através do financiamento de projetos aos agentes privados e públicos com capital nacional. Assim, é uma área de apoio aos financiamentos, por isso tem relacionamento com as mais diversas áreas, tanto fim quanto meio dos objetivos, portanto tem importância fundamental para a missão do BNDES.