

4

A Empresa

4.1

História do Banco

O Banco Federal nasceu pelo Decreto 2.723, de 12 de janeiro de 1861, do Imperador Pedro II, criado com a finalidade de conceder empréstimos e incentivar a poupança. Pretendia-se torná-lo o "cofre seguro das classes menos favorecidas", no dizer do Visconde de Rio Branco. Ao longo dos anos, transformou-se no banco da casa própria e da loteria.

Sua primeira agência foi aberta no dia 04 de novembro de 1861 no Rio de Janeiro. Nas cinco horas inaugurais, o Banco exibiu algumas tendências que se consolidariam com o tempo: as quantias depositadas eram bastante modestas, demonstrando assim como o banco dos pobres; das dez primeiras contas, quatro foram abertas pelos pais ou avós em nome dos seus filhos ou netos, um hábito que perdura.

Com a Lei do Ventre Livre, de acordo com o artigo 4º: “É permitido ao escravo a formação de um pecúlio com o que lhe provier de doações, legados e heranças que lhe aconteçam, ou com o que, por consentimento do senhor, obtiver de seu trabalho e economias”. E o parágrafo 2º do mesmo artigo: “O escravo que, por meio de seu pecúlio, ou por liberalidade de outrem, ou por contrato de prestação de futuros serviços, obtiver meios para indenização de seu valor, terá direito à alforria”, o Banco foi obrigado a aceitar os depósitos dos escravos, tornando-se também o banco dos escravos.

No mês de abril de 1931, foi assinada a Lei que permitia ao Banco operar com empréstimos hipotecários. Em junho do mesmo ano, foi assinado o primeiro empréstimo hipotecário do Banco para aquisição de um terreno, operação considerada arriscada pelo financista José Maria Whitaker, Ministro da Fazenda na época, que respondeu a uma consulta do Presidente do Banco quanto à operação com a seguinte frase: “No Brasil ninguém paga hipoteca”. Aproveitando

que o Ministro não reprovou a operação categoricamente, a operação foi realizada.

No mesmo ano foi iniciada a operação de empréstimo consignado, operação na qual as prestações são quitadas mediante desconto em folha de pagamento, realizada em especial com funcionários públicos.

O setor de penhor do Banco, já na década de 60, continuava sendo o único recurso dos pobres diante da necessidade de obter empréstimos emergenciais. Lá se penhorava de tudo, brinquedos, jóias, instrumentos musicais, móveis e outros. No natal de 1961, o Banco resolveu devolver centenas de brinquedos que haviam sido penhorados por pais necessitados e a partir desta data nenhum brinquedo pode mais ser penhorado.

No ano de 1968, com o Ato Institucional 5, o Banco se unifica em todo o território nacional. Até esta data, o Banco era regionalizado, cada estado possuía uma administração. O Conselho Superior do Banco não tinha autoridade suficiente para comandar a instituição. O AI 5 decretou a unificação do Banco subordinado ao Ministério da Fazenda. O Decreto 759 ratificou e instituiu as seguintes atividades:

- a) Receber em depósito, sob garantias da União, economias populares, incentivando os hábitos de poupança”;*
- b) conceder empréstimos e financiamentos de natureza assistencial, cooperando com as entidades de direito público e privado na solução dos problemas sociais e econômicos;*
- c) operar no setor habitacional como sociedade de crédito imobiliário e principal agente do Banco Nacional de Habitação, com o objetivo de facilitar e promover a aquisição da casa própria especialmente pelas classes de menor renda da população;*
- d) explorar, com exclusividade, os serviços da Loteria Federal do Brasil e da Loteria Esportiva Federal nos termos da legislação pertinente;*
- e) exercer o monopólio das operações sobre penhores civis, com caráter permanente e de continuidade;*
- f) prestar serviços que se adaptem à sua estrutura de natureza financeira, delegados pelo governo federal ou por convênio com outras entidades ou empresas.*

Na década de 70, o Banco assumiu a gestão de vários programas de governo na área social: PIS – Programa de Integração Social, visava conceder abonos anuais aos trabalhadores públicos ou privados de baixa renda; Crédito Educativo – criado para financiar os estudantes carentes que não conseguiram uma vaga nas universidades públicas e não conseguiriam custear uma

universidade particular; e o Fundo de Apoio ao desenvolvimento social (FAS) que financiava o desenvolvimento social.

No ano de 1986, o Banco se tornou o maior agente nacional de financiamento da casa própria com a extinção do Banco Nacional da Habitação (BNH), sendo as funções e os funcionários do BNH absorvidos pelo Banco.

O Banco, em 1995, apesar da unificação com o AI5, possuía superintendências regionais que dispunham de enorme autonomia e as nomeações para os seus cargos eram políticas. Era também ineficiente financeira e comercialmente. Com a posse do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, este nomeou Sérgio Cutolo presidente do Banco. Cutolo e seu grupo de trabalho desenvolveram o Programa de Racionalização e Competitividade, extinguiu as 31 superintendências regionais e no lugar criou 84 escritórios de negócios, proporcionando uma economia significativa com pessoal, já que a superintendência empregava de 1500 a 2000 funcionários e os escritórios apenas 12. Ele modernizou os processos de financiamento habitacional, pagamento de FGTS e seguro desemprego. Fez reformas estruturais, como diminuição do quadro pessoal, e mudança da imagem, substituindo a marca e diminuindo o nome do Banco.

Seis anos após a implantação do Programa de Racionalização e Competitividade, o presidente do Banco, Emílio Garazzai, propôs um projeto de saneamento financeiro ao Conselho Monetário Nacional e ao Banco Central. O projeto aprovado se transformou no Plano de Reestruturação Patrimonial que se dividiu em quatro tópicos. São eles:

1. Repasse de R\$26,7 bilhões em ativos desequilibrados (sem equilíbrio financeiro), oriundos de financiamentos imobiliários para a Empresa Gestora de Ativos (Emgea), instituição financeira criada pelo Tesouro Nacional com o objetivo de gerir ativos cuja prestação não cobrem a remuneração dos passivos.
2. A amortização da dívida antecipada do banco junto ao FGTS com a utilização dos títulos de Certificados da Variação Salarial (CVS).
3. Modernização dos processos de créditos imobiliário com o objetivo de reduzir custo, aumentar rentabilidade e diminuir riscos.

4. Adoção de um modelo de gestão capaz de propiciar um retorno mínimo sobre o patrimônio líquido.

4.2

Empresa Atual

4.2.1

Administração do Banco

O Banco possui hoje 68.000 funcionários, 1.912 agências, 1.500 postos de atendimento e 12.400 correspondentes bancários.

São órgãos de Administração do Banco:

- I. o Conselho de Administração;
- II. o Conselho Diretor;
- III. a Vice-Presidência responsável pela administração de ativos de terceiros;
- IV. Vice-Presidência responsável pela administração e operacionalização dos fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal, e;
- V. a Diretoria Executiva.

O Conselho de Administração é o órgão de orientação geral dos negócios do Banco, composto por sete conselheiros, como segue: cinco conselheiros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, incluindo o Presidente do Conselho; o Presidente do Banco, que exerce a Vice-Presidência do Conselho; um conselheiro indicado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Os conselheiros são nomeados pelo Ministro da Fazenda, para mandato de três anos, contados a partir da data de publicação do ato de nomeação, podendo ser reconduzidos por igual período.

O Conselho Diretor é o órgão colegiado composto pelo Presidente do Banco e por nove Vice-Presidentes, nomeados e demitidos pelo Presidente da República, por indicação do Ministro da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração.

Ao Conselho Diretor compete: aprovar e apresentar ao Conselho de Administração as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, os programas de atuação de longo prazo, o plano diretor e o orçamento global; decidir sobre a estrutura organizacional do Banco, inclusive da Auditoria Interna, e sobre a criação, instalação e supressão de unidades internas e agências, escritórios, representações, dependências e outros pontos de atendimento no País; aprovar a designação dos titulares dos cargos de Superintendentes Nacionais, Superintendentes de Negócios, mediante proposta do Vice-Presidente a que estiver subordinado diretamente o indicado.

Além dos Vice-Presidentes que integram o Conselho Diretor, são nomeados e demissíveis “ad nutum” pelo Presidente da República, por indicação do Ministro da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração, dois Vice-Presidentes, que respondem exclusivamente pela administração de ativos de terceiros e pela administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal. Esses Vice-Presidentes não integram o Conselho Diretor e não respondem pelas demais atividades do Banco e deliberações daquele Colegiado.

O Banco tem doze Diretores, nomeados pelo Conselho de Administração, por proposta do Presidente, sendo:

- I. um Diretor vinculado à Vice-Presidência responsável pela administração de ativos de terceiros, nos termos da regulamentação expedida pelo Conselho Monetário Nacional;
- II. um Diretor vinculado à Vice-Presidência responsável pela administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal;
- III. um Diretor Jurídico vinculado à Presidência do Banco, que responde pela supervisão e coordenação das atividades jurídicas em geral e pela representação judicial do Banco, na forma do Estatuto;
- IV. nove Diretores vinculados a cada um dos Vice-Presidentes que compõem o Conselho Diretor.

Os Diretores mencionados nos itens I, II e III não integram a Diretoria Executiva e não respondem pelas deliberações daquele Colegiado.

A Diretoria Executiva é composta pelo representante da Presidência do Banco, a quem cabe presidir o Colegiado, e pelos nove Diretores vinculados a cada um dos Vice-Presidentes que compõem o Conselho Diretor.

Compete à Diretoria Executiva, entre outras atribuições, executar e fazer executar as deliberações do Conselho de Administração e as decisões do Conselho Diretor; fazer executar as políticas, as estratégias corporativas e as diretrizes operacionais e financeiras do Banco.

O Estatuto do Banco dispõe ainda sobre o Conselho Fiscal, integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro da Fazenda. Dentre os integrantes do Conselho Fiscal, pelo menos um membro efetivo e respectivo suplente são obrigatoriamente indicados pelo Ministro da Fazenda, como representantes do Tesouro Nacional.

Ao Conselho Fiscal compete fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; opinar sobre a prestação de contas anual do Banco e dos fundos e programas por ele operados ou administrados, examinar as demonstrações financeiras semestrais e anuais do Banco e as de encerramento do exercício social dos fundos e programas por ela operados ou administrados, manifestando sua opinião, inclusive sobre a situação econômico-financeira do Banco.

4.2.2

Resultado Financeiro

Os resultados dos três últimos anos mostram que o Banco vem gradativamente apresentando resultados compatíveis para bancos do seu porte. O lucro líquido de 2005 demonstra a mudança de perfil, de uma instituição exclusivamente social para um banco voltado ao atendimento de todo o conjunto da sociedade brasileira, com oferta de crédito comercial, fundos de investimentos e demais produtos financeiros, além do tradicional crédito habitacional.

O lucro de R\$ 2,07 bilhões, registrados no balanço de 2005, é o resultado 46% maior do que o apresentado no balanço do ano anterior e representa para o

Banco a consolidação de uma política de crescimento no mercado, em paralelo às suas atribuições sociais como instituição financeira pública. O saldo das carteiras de crédito da instituição ultrapassou os R\$ 37 bilhões (28,4% mais), com um percentual cada vez maior de participação do crédito comercial no total da carteira: 39% e saldo de R\$ 14,48 bilhões. No mercado financeiro, a participação do crédito comercial do Banco aumentou de 3,48% para 4,45%, um crescimento de 28,07% em 2005. Os volume de empréstimos concedidos em 2005 para pessoas físicas e empresas foi de R\$ 36,3 bilhões, o que representou R\$ 10 bilhões mais (38%) em relação ao montante emprestado em 2004. Comparado ao resultado de 2003, o aumento foi de 80% sobre os R\$ 20,12 bilhões registrados no período.

Só nos empréstimos às pessoas jurídicas, passou de R\$ 8,83 bilhões em 2004 para R\$ 16,44 bilhões em 2005. Com maior aplicação de recursos (95%) nas micros e pequenas empresas. Os programas de financiamento habitacional propuseram à casa própria a 1,6 milhão de pessoas e geraram 665 mil empregos na construção civil.

Conforme as declarações do presidente do Banco, “O lucro de 2005 possibilitou destinar à União R\$ 737 milhões na forma de dividendos e juros sobre capital próprio. Somado aos repasses sociais das loterias e aos tributos e encargos recolhidos, o montante chega aos R\$ 5,4 bilhões destinados ao Tesouro Nacional, único acionista do Banco. O Patrimônio Líquido atingiu o montante de R\$ 7,9 bilhões, contra os R\$ 6,6 bilhões em 2004. O retorno obtido sobre esse PL acumulado no ano foi de 26% e o índice de eficiência melhorou, passando dos 67,37% para 64,53%. Os ativos cresceram 27,6% comparado com 2004, perfazendo um total de R\$188,6 bilhões”.

4.2.3

Missão e Visão

MISSÃO do Banco é:

“Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- ▣ *Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;*
- ▣ *Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;*
- ▣ *Equilíbrio financeiro em todos os negócios;*
- ▣ *Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;*
- ▣ *Respeito e valorização do ser humano.”*

Visão do Banco: deseja ser referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais; consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes; será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público; e manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

4.2.4

Política de Recursos Humanos

Os funcionários do Banco, funcionários públicos de empresa pública, são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O Banco possui um regulamento pessoal que disciplina os direitos e deveres dos empregados e o código de ética que busca sistematizar os valores éticos que devem nortear a condução dos negócios do Banco, orientar as ações e o relacionamento com os interlocutores internos e externos.

Os cargos efetivos são providos através de admissão por Processo Seletivo Externo (concurso público). O concurso público é constituído pelas fases de recrutamento e seleção. A admissão dos candidatos é pela ordem de classificação, de acordo com as necessidades do serviço e o número de vagas existentes no Quadro de Pessoal. As funções de confiança e os cargos em comissão são providos mediante designação da autoridade competente.

O Banco possui uma Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas que concentra os seus esforços na construção de um pensamento comum em relação à Gestão de Pessoas, na orientação para o futuro e na busca da transparência interna e externa.

A sua estrutura organizacional é composta de: 6 Gerências Nacionais; 15 Representações de Matriz - Relacionamento Integrado de RH, vinculadas à Gerência Nacional de Integração das Políticas da Gestão de Pessoas; 1 Centralizadora de Recursos Humanos, vinculada à Gerência Nacional de Relações do Trabalho e Provitimento; 2 Representação de Filial – Recursos Humanos , vinculadas à Gerência Nacional de Relações do Trabalho e Provitimento.

A missão da superintendência é viabilizar políticas, diretrizes e instrumentos que orientem a gestão de pessoas para a realização das estratégias do Banco e sua transformação em capacidades organizacionais colocadas a serviço da sociedade.

O Banco está adotando a Gestão de Pessoas por Competências, é um sistema integrado de gestão que tem como referência os contextos organizacionais - missão, valores, estratégias - e os conhecimentos, habilidades, atitudes e

características individuais dos colaboradores para orientar a captação, a retenção e o desenvolvimento das pessoas e para alcançar os objetivos empresariais.

Segundo a superintendência, as vantagens na adoção desse modelo são:

“Alinhamento das ações de gestão de pessoas à missão e aos desafios estratégicos, a partir da identificação das competências das pessoas necessárias ao alcance da missão e das estratégias”.

“Mobilização dos gestores para a ação e reflexão sobre a realidade, identificada por meio do diálogo que se dá em todos os níveis - no feedback com o empregado, nas reuniões com a equipe, com as áreas gestoras e no Conselho Diretor”.

“Agregação de resultados financeiros e institucionais para o Banco, mediante práticas que implicam manutenção ou alcance das Competências Corporativas. Cabe ao gestor estar atento para reconhecer e compartilhar essas práticas - uma nova forma de executar o trabalho, de abordar o cliente, um novo negócio etc - de modo que as torne práticas organizacionais”.

“Maior transparência na gestão de pessoas, mediante uma nova postura de gestão que privilegia o feedback, a orientação profissional, a competência”.

“Desenvolvimento de competências pelo empregado as quais se constituirão em patrimônio da pessoa”.

“Apoio ao desenvolvimento pelo gestor, mediante o feedback e a construção do plano de desenvolvimento individual, de forma sistemática”.

“Identificação das lacunas entre como a CAIXA deseja ser reconhecida e como é percebida pelo cliente, mediante pesquisa”.

“Aproveitamento dos empregados com desempenho diferenciado”.

“Preparação do empregado para funções atuais e futuras”.