

**O BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**(Proposta Preliminar para o Banco do Nordeste )**

**Janeiro 2003**

# O BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>I. PROPOSTA PRELIMINAR PARA O BANCO DO NORDESTE.....</b>	<b>5</b>
1. A POLÍTICA REGIONAL PARA OS PRÓXIMOS ANOS.....	5
2. PARA VENCER A POBREZA E AS DESIGUALDADES.....	11
3. O NOVO PERFIL PARA O BANCO DO NORDESTE.....	12
3.1. Os Grandes Problemas Herdados .....	12
3.2. Diretrizes Estratégicas para a Ação do BNB.....	13
3.3. Linhas Gerais do Novo Modelo de Banco Público para o Nordeste .....	17
A) Sobre a Aplicação dos Fundos Públicos.....	18
B) Sobre as Políticas Públicas para o Nordeste .....	20
C) Captação, Serviços e Promoção de Investimentos.....	27
<b>II. NOVA FILOSOFIA SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>30</b>
<b>III. EMPRESAS COLIGADAS .....</b>	<b>37</b>
1. CAPEF: Proposta de Solução Negociada .....	37
2. CAMED – Saúde/Corretora.....	38
<b>IV. O BNB EM 2003: TRANSIÇÃO PARA O NOVO MODELO.....</b>	<b>38</b>
1. Diretrizes de Ação para 2003.....	38
2. Ações Imediatas .....	39
2.1 Ações voltadas para as relações de trabalho.....	39
2.2. Ações voltadas para o Banco Gestor de Fundos Públicos.....	40
2.3. Ação voltada para Área Comercial.....	42
2.4. Ações voltadas para a adequação da Estrutura Organizacional ao novo modelo de gestão .....	42
2.5. Ações para adequar o ETENE à nova gestão .....	43
2. 6. Ações para adequação do PRODETUR/NE-II.....	43
2.7. Ações para a Área de Tecnologia .....	44
<b>V. ANEXO - ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>46</b>

## APRESENTAÇÃO

Este documento iniciou-se a partir de um debate estabelecido em setembro de 2002, com a realização de uma reunião de Técnicos do Banco do Nordeste e o Deputado José Pimentel, o qual solicitou um diagnóstico acerca da situação do Banco, bem como uma proposta que deveria nortear os rumos da Instituição no Governo Lula, a partir de 2003.

Em 09/11/2002, as entidades de representação dos funcionários do BNB (Associação dos Funcionários do BNB, Associação dos Aposentados do BNB e Comissão Nacional dos Funcionários do BNB) convocaram um seminário para unificar as diversas propostas e ampliar a participação engajamento dos técnicos do Banco neste processo de discussão. Na ocasião, foi organizado um grupo de trabalho dividido em equipes por áreas específicas do Banco com a coordenação política destas entidades.

Em dezembro passado, o Diagnóstico realizado foi entregue à Equipe de Transição. A partir de então, o grupo de trabalho concentrou-se no detalhamento desta proposta, cuja versão é preliminar e não conclusiva em nenhum dos seus aspectos abordados. Até mesmo porque os técnicos permaneceram em suas atividades no Banco, com pouco tempo para dedicar-se a este trabalho. E sem acesso a todas as informações necessárias.

Assim, este documento representa apenas as diretrizes e ações de uma reflexão inicial, sendo necessária a sua continuidade a partir da posse dos futuros gestores e da definição do que se quer do Banco pelo Governo Federal.

## **EQUIPE RESPONSÁVEL**

### **Coordenação Política:**

- Cláudio de Araújo Rocha e Francisco Antônio Carlos Rodrigues - Associação dos Funcionários do BNB
- Miguel Nóbrega Neto - Associação dos Aposentados do BNB
- Tomaz de Aquino e Silva Filho - Comissão Nacional dos Funcionários do BNB

**Coordenação Técnica:** Maria Cleide Carlos Bernal

**Coordenação de Equipes:** Zilana Melo Ribeiro

### **Coordenação por Equipes:**

- Tecnologia e Informação - Edgar Arilo Fontenele
- Gestão Financeira/Banco Comercial - Francisco José Araújo Bezerra (Fran)
- Relações de Trabalho - José Varela Donato
- Banco Operacionalizador de Políticas Governamentais - José Sydrião de Alencar Júnior
- Banco Operacionalizador das Políticas de Crédito - Leovigildo Carlos da Silva Holanda
- Empresas Coligadas: CAMED e CAPEF - Miguel Nóbrega Neto
- Estrutura Organizacional - Paulo Dídimo Camurça Vieira

### **Equipe de trabalho:**

Airton Sabóia Valente  
Antonia Célia Nobre  
Antonio Roberto Albuquerque  
Benedito Bizerril  
Biágio de Oliveira Mendes Júnior  
Celso Antonio Leopoldino Filho  
Clarício Santos Filho  
Cláudio Luís Freire Lima  
Cláudio Vasconcelos Frota  
Dilson Mendes Ferreira  
Francisco Vieira de Medeiros Neto  
Gaudioso Carvalho Melo  
Gilberto Mendes Feitosa  
Glaucio Pinheiro da Costa  
Guerino Edécio da Silva Filho  
João Francisco Mendes Peixoto(Jofran)

José Airton Mendonça  
José Nicácio de Oliveira  
Jurandir Bastos Mesquita  
Luciano Comin Nunes  
Lydia Maria Pinto Brito  
Marcius Virgílius Soares Falcão  
Marcos Lima  
Marcos Antístene  
Maria Odete Alves  
Paulo Afonso Lopes Ribeiro  
Paulo Pereira Jucá  
Raimundo Lourival de Lima  
Robério Gress do Vale  
Roberto Figueiredo Vale  
Sâmia Frota

# **I. PROPOSTA PRELIMINAR PARA O BANCO DO NORDESTE**

A proposta que apresentamos para o BNB requer uma ação conjunta de planejamento regional sob a coordenação da SUDENE, no contexto de um governo democrático comprometido com a problemática social do Nordeste e com a retomada do crescimento econômico de forma autônoma e soberana. Assim, políticas de complementaridade com as outras regiões devem ser implementadas de modo a não duplicar esforços e a otimizar a capacidade produtiva de toda a economia brasileira. Por outro lado, uma política regional limitará a disputa predatória entre estados e municípios, mais conhecida como guerra fiscal, com o apoio do governo central aos governadores e prefeitos que busquem trazer o progresso para suas regiões. A proposta considera ainda, nos marcos do Programa de Governo Lula, a desconcentração das bases produtivas, fortalecendo especializações regionais a partir da caracterização de cada sub-região.

## **1. A POLÍTICA REGIONAL PARA OS PRÓXIMOS ANOS**

Superar as desigualdades regionais é a condição essencial para deter e reverter o processo progressivo de segregação espacial no Brasil. Para tanto, será necessária uma estratégia que não se contente apenas com o crescimento econômico, mas que se oriente para modalidades de crescimento com impactos sociais mais positivos e melhor repartição dos resultados.

O Nordeste necessita de uma política regional não somente centrada na transferência de créditos para as áreas mais pobres, mas na dotação de infra-estruturas, equipamentos e meios materiais necessários para explorar em bases sustentáveis o seu desenvolvimento e melhorar o nível de vida das suas populações.

O direcionamento para a nova política deve ter sustentação em três pilares:

- Melhorar a competitividade sistêmica da região;
- Aprimorar os recursos humanos;
- Promover o desenvolvimento sustentável respeitando as diversas localidades ou os diversos subespaços do Nordeste.

Melhorar a competitividade sistêmica do Nordeste significa criar as condições que permitam às empresas incrementarem suas atividades, criando emprego e aumentando a rentabilidade, obtendo fatias de mercado regionais, nacionais e internacionais, reinvestindo na própria região, de forma a alimentar um processo virtuoso de crescimento econômico. Isto representa investir na qualidade das infra-estruturas básicas (recursos hídricos e água potável, esgoto e tratamento sanitário, transportes, telecomunicações, habitações e escolas) e nos equipamentos; na diversificação das fontes de energia e nas energias renováveis; promover, incentivar e ajudar as pequenas e médias empresas, que no Brasil têm um peso extremamente importante na geração de emprego.

Segundo objetivo, desenvolver os recursos humanos. Nenhuma região do mundo se desenvolve se não investir nos seus habitantes e na sua força de trabalho. Isso significa que é preciso investir na educação básica e na formação profissional. Referida estratégia é cada vez

mais importante, sobretudo na presente evolução da economia mundial, por conta das novas tecnologias da informação e da comunicação, maior automatização das empresas, crescente importância da qualidade dos produtos e serviços demandados.

Um terceiro eixo é equilibrar o desenvolvimento dos diversos subespaços da Região, através da elaboração e implementação de estratégias específicas e diferenciadas para os diversos subespaços do Nordeste. O Nordeste não é uma região uniforme em termos geo e sócio-econômicos. Na verdade, a região pode ser subdividida em pelo menos quatro diferentes subespaços:

- Áreas dinâmicas (modernas e competitivas): Capitais, Zonas Metropolitanas e municípios da faixa litorânea, Pólos de Desenvolvimento Integrado, Cerrado);
- Áreas em processo de reestruturação (áreas com potencial de competitividade): Zona da Mata Canavieira e Cacaueira;
- Áreas estagnadas (áreas de baixo dinamismo econômico): Semi-Árido;
- Áreas de potencial pouco utilizado (marginalizadas como as áreas estagnadas, que demandam maior esforço de reconhecimento de suas potencialidades): Meio-Norte (compreendendo parte dos Estados do Piauí e Maranhão).

#### a) Subespaços dinâmicos

##### *- Capitais, Zonas Metropolitanas e municípios da faixa litorânea*

Concentram as atividades industriais, agroindustriais, turísticas e de prestação de serviços do Nordeste. Na faixa litorânea existe uma riqueza natural favorável às atividades de turismo, lazer e entretenimento, além da localização geográfica privilegiada com relação aos grandes centros consumidores e emissores de fluxos turísticos mundiais.

Diante da dificuldade de absorção de toda a mão-de-obra formada pela população economicamente ativa nas áreas menos desenvolvidas, ocorre um fluxo migratório exacerbado em direção a esses centros mais dinâmicos, principalmente para as capitais. Esse excedente de mão-de-obra pouco qualificada, em geral, permanece no subemprego ou desemprego e não lhe resta outra opção a não ser estabelecer-se nas periferias, contribuindo para a ampliação das favelas.

As periferias, em geral, apresentam precária infra-estrutura básica (transporte, saneamento, saúde, educação, habitação, lazer) e é onde se encontram os bolsões de pobreza urbana entre uma população cuja maioria apresenta baixo nível de escolaridade.

Nessas áreas o índice de criminalidade, em geral, é muito elevado e os jovens são presas fáceis para o crime organizado, por pura falta de expectativa de um futuro decente, com um trabalho digno e que seja capaz de garantir a sua cidadania.

A mudança desse estado de coisas requer ações integradas que sejam capazes de criar uma infra-estrutura básica que ofereça condições para que a população exerça sua cidadania, ao mesmo tempo criando oportunidades de emprego, renda e espaços apropriados para proporcionar a oportunidade de desenvolvimento de atividades artístico-culturais principalmente para a população mais jovem.

### *- Pólos de Desenvolvimento Integrado*

Os pólos de desenvolvimento integrado são os subespaço que têm merecido a maior atenção do Estado nos últimos oito anos. São subespaços que possuem atividades e/ou setores competitivos que conseguem se integrar nos mercados globais e por isso têm recebido sistematicamente estímulos, incentivos e investimentos em parcelas bem superiores às áreas menos dinâmicas do Nordeste.

Tais regiões merecem continuar recebendo a atenção do governo, mas em igual proporção às demais. As experiências bem-sucedidas devem ser difundidas nas áreas ou subespaços de baixo desempenho econômico e social com suas devidas adaptações.

Os Pólos são áreas importantes do ponto de vista do equilíbrio da balança comercial brasileira, dada a sua forte inserção no mercado externo. Considerando que alguns investimentos são necessários para conferir maior competitividade às cadeias produtivas desses subespaços, devem ser estimulados os investimentos privados associados aos públicos para eles identificados como pontos de estrangulamentos.

### *- Cerrados*

Os cerrados nordestinos, que ocupam a região centro-sul do Maranhão, sul do Piauí e oeste da Bahia, têm-se configurado como grandes produtores de grãos, com a prática de uma agricultura altamente mecanizada. É um gerador de divisas para o país, visto que sua produção é direcionada para a exportação. Entretanto, a ocupação acelerada de sua área confere aos cerrados a denominação de ecossistema brasileiro que mais sofre agressões por parte do “desenvolvimento”.

O modelo de agricultura desenvolvido nos cerrados deve contemplar práticas que impeçam a degradação do meio ambiente, tendo em vista o uso intensivo da mecanização na condução da atividade agrícola. Tal modelo adota padrões altamente concentradores, com fraca absorção de mão-de-obra e com uma estrutura agrária baseada na produção em grande escala. A exclusão de grande parte da população local ocorre tanto pela sua expulsão a partir da formação de latifúndios ocorrida com o incentivo à agricultura empresarial (em geral as terras são entregues a migrantes do sul do país) quanto pela limitada capacidade de absorção de mão-de-obra que esse modelo de empreendimento proporciona.

É necessário, então que, paralelamente ao investimento no setor de grãos nos cerrados, se elaborem políticas específicas para apoiar as populações que sofrem com os efeitos negativos do modelo de agricultura aí implantado. Nesse sentido, a busca de alternativas de diversificação produtiva que permitam a geração de ocupação e renda deve ser prioridade da política para esse subespaço nordestino.

Assim, o apoio à agricultura familiar, com a adoção de novas tecnologias de produção e com a implantação de novas atividades agrícolas - principalmente culturas alimentares básicas -, bem como em atividades não-agrícolas (pequenas indústrias e agroindústrias familiares, turismo rural/ecológico, artesanato, prestação de serviços etc.), deve ser ação da política direcionada para os cerrados nordestinos.

Deve-se ressaltar que a viabilidade dessas ações está atrelada à solução do problema da distribuição da terra. Um programa de reforma agrária, além de ampliar a produção de alimentos

e melhorar as condições de vida de um considerável número de agricultores é a política mais eficiente para gerar ocupação e renda e diminuir a migração para as cidades. Além disso, o apoio em termos de capacitação, acesso a mercados de insumos e produtos e o estímulo à organização, é fundamental para o sucesso de qualquer programa direcionado à agricultura familiar.

Nesses subespaços deve ser estimulada a produção de alimentos para atender o mercado nordestino, tendo em vista sua estabilidade climática em comparação com a região semi-árida. Com esse direcionamento, os alimentos de maior expressão na composição da cesta básica no Nordeste passarão a ter seus preços mais acessíveis pela população local, a exemplo do arroz, feijão, farinha e carne.

## b) Subespaços em processo de reestruturação

### - *Zona da Mata canavieira e cacauieira*

A Zona da Mata do Nordeste abrange trechos do Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia. Esta faixa territorial do Nordeste tem sido historicamente dominada pela monocultura canavieira (hoje ocupando áreas do Rio Grande do Norte a Sergipe) e monocultura cacauieira (no sudeste da Bahia), tendo como característica a forte concentração da renda e do poder na mão de grandes proprietários de terra - usineiros e fazendeiros. Esta organização sócio-econômica influenciou de forma decisiva na montagem de um sistema de apoio governamental por meio de instituições, mecanismos e dispositivos de proteção às duas monoculturas. Por razões já conhecidas (ver diagnóstico **O BANCO DO NORDESTE DO BRASIL E A DEMOCRATIZAÇÃO DO CRÉDITO**), esta atividade entrou em crise na última década.

A superação da crise estrutural da zona canavieira passa por uma política que deve atuar em duas vertentes e de forma simultânea: por um lado, é preciso que haja uma reestruturação fundiária de forma a que a produção de cana se concentre nas áreas mais propícias, com investimento em tecnologia (novas variedades de cana, irrigação etc.) e gestão empresarial, a fim de que o setor possa tornar-se competitivo; por outro lado, se faz necessário buscar alternativas de diversificação produtiva que lhe permita sustentabilidade, redução da fragilidade própria de uma economia monocultora e geração de empregos. Nesse sentido, é possível elaborar políticas com o propósito de incentivar a ocupação de parte das áreas com novas atividades agrícolas (culturas alimentares básicas, silvicultura, criatórios, extrativismo mineral) ou com atividades não-agrícolas (pequenas indústrias e agroindústrias familiares, turismo rural/ecológico, artesanato, prestação de serviços etc.). Além disto, a oportunidade de investimentos urbanos deve ser aproveitada, na medida em que se constitui numa ação estrutural para o desenvolvimento da zona canavieira. Uma possibilidade efetiva de dinamização da economia e com alto efeito multiplicador do emprego é o incentivo ao surgimento de empreendimentos de portes médio, pequeno e micro nos segmentos industrial, agroindustrial, de comércio, serviços e artesanato.

É preciso ressaltar a necessidade de políticas voltadas para o apoio daqueles agricultores que engrossam a fileira dos desempregados em virtude do processo de modernização da lavoura canavieira. Dentre elas, a reforma agrária, além de ampliar a produção de alimentos e melhorar as condições de vida de um considerável número de agricultores, é a política mais eficiente para gerar ocupação e renda e diminuir os fluxos migratórios campo-cidade. Além disso, é fundamental oferecer apoio a esses agricultores para facilitar o acesso a mercados de insumos e



produtos, estimular a organização e facilitar a capacitação.

A lavoura cacauzeira do sul baiano se destacou como um dos principais produtos de exportação do Estado, desde final do século XIX, atingindo seu apogeu no final dos anos 1970, quando chegou a gerar um montante de divisas de US\$ 1 bilhão anual, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento de atividades no campo social e no setor produtivo da região e fora dela (Trevizan e Marques, 2002).

A partir dos anos 1980, a cacauicultura baiana sofreu uma crise sem precedentes, associada principalmente à queda prolongada nos preços pagos ao produtor e à incidência de doença (vassoura-de-bruxa). Desde esta época, as exportações do produto caíram sistematicamente, até ao final dos anos 1990, o sul da Bahia passou de exportador para importador líquido do cacau (Agrianual, 2000).

Na década de 1990, a partir da análise dessa problemática e de algumas conclusões sobre os efeitos da crise da monocultura do cacau, as agências de desenvolvimento regional passaram a priorizar a diversificação da agricultura, incentivando atividades como olericultura e outras culturas alimentícias, pecuária de leite e de corte intensivas, fruticultura, agroindústria, como forma de reestruturar a economia da região e torná-la menos dependente da cultura cacauzeira.

A diversificação das atividades se configura como uma forma de superar a fragilidade de uma estrutura social baseada num fator hegemônico e de criar a oportunidade de exploração do potencial dos recursos naturais da região, até então extremamente limitada.

Por outro lado, o cultivo do cacau ainda representa um grande potencial na geração de emprego, renda e permanência da população no campo. Por isso, a cultura deve continuar sendo explorada, mas assumindo uma dimensão de relevância do ponto de vista ambiental. Significa investir na sustentabilidade da cacauicultura como atividade produtiva, mas dentro de uma estratégia de proteção/conservação dos recursos naturais.

### c) Subespaço estagnado

#### - *Semi-Árido*

O semi-árido possui uma extensão de 858 mil km<sup>2</sup> e representa 18% do território nacional e cerca de 57% do território nordestino. Abriga 29% da população do país, o correspondente a 18,5 milhões de pessoas. Desta população, 8,6 milhões residem na zona rural, onde se encontram os mais pobres da região, com índices de qualidade de vida muito abaixo da média nacional (Desert, 2002).

É no semi-árido onde se encontra a área do território brasileiro mais susceptível aos processos de desertificação e que vem comprometendo uma área 181 mil km<sup>2</sup> de forma grave a muito grave, com a geração de impactos difusos ou concentrados sobre o território (erosão dos solos, empobrecimento da caatinga e degradação dos recursos hídricos), com efeitos diretos sobre a qualidade de vida da população (MMA, 1998). As causas da desertificação no Nordeste quase sempre se referem ao uso inadequado dos recursos naturais (desmatamento), a práticas inapropriadas do uso do solo (sobre-pastoreio e cultivo excessivo) e, principalmente, a modelos de desenvolvimento regionais imediatistas. Cerca de 50% das áreas do semi-árido são de origem cristalina (rocha dura que não favorece a acumulação de água), sendo os outros 50% representados por terrenos sedimentares, com boa capacidade de armazenamento de águas

subterrâneas (Desert, 2002).

O propósito do novo governo de promover uma inversão de prioridades na política de desenvolvimento regional sugere que o semi-árido passe a receber tratamento privilegiado e seja contemplado com uma política compatível com sua realidade. É necessário partir para estratégias de políticas públicas com foco integrado de objetivos simultaneamente sócio-econômicos, político-institucionais, culturais e ambientais, capazes de fornecer elementos de sustentação a uma proposta de desenvolvimento regional, socialmente justa e ecologicamente sustentável, prevenindo a intensificação e/ou expansão do processo de desertificação.

A necessidade cada vez maior de geração de emprego no semi-árido exige que se privilegie o florescimento de um mercado de trabalho que não se apóie prioritariamente na aplicação de recursos provenientes de fora da região. É preciso adotar um modelo de desenvolvimento que privilegie atividades que gerem recursos para se reproduzir no local e cujo dinamismo promova a elevação do poder de compra da massa da população. Daí a necessidade de apostar prioritariamente nos mercados locais, pois quanto mais as atividades se vinculam ao mercado local, maior será seu poder multiplicador de emprego. Isso implica priorizar os empreendimentos de portes médio, pequeno e micro no meio urbano e as unidades de exploração familiar no meio rural, pois são eles que apresentam este caráter multiplicador de emprego. Portanto, o objetivo central de uma política de desenvolvimento para o semi-árido deverá seguir essas duas vertentes, porque se complementam na geração de ocupação e renda.

O incentivo ao surgimento destes empreendimentos empregadores de mão-de-obra deveria ocorrer por meio da organização de parques industriais em pequenos e médios municípios, um verdadeiro laboratório de experiências que serviriam de contra-modelo de industrialização ao atual. Paralelamente, é preciso melhorar a infra-estrutura destes pequenos e médios municípios (estradas vicinais, formação de consórcios entre municípios para a criação de cursos técnicos, faculdades, para a implantação de hospitais regionais especializados, espaços de lazer, arte e cultura etc.). Deve-se ressaltar que a melhoria da infra-estrutura por si só contribuirá para aumentar o dinamismo dos municípios, o que proporcionará o surgimento de diversas atividades geradoras de renda tanto no meio urbano quanto no meio rural.

No meio rural, é fundamental investir nas atividades agropecuárias, porém respeitando a vulnerabilidade inerente ao semi-árido. É preciso combinar atividades de forma a otimizar a utilização de recursos de água e solo, priorizando o cultivo de culturas xerófilas naquelas áreas onde os recursos hídricos são mais escassos.

Antes de tudo, porém, há necessidade de modificação da estrutura agrária, visto que é grande a concentração da propriedade da terra no semi-árido nordestino. Depois, é fundamental priorizar a agricultura familiar, visto que é a melhor forma de conciliar o uso intensivo de mão-de-obra com o uso intensivo dos recursos de terra e água, o que é indispensável quando esses recursos são escassos e a prioridade é a geração de emprego.

Entretanto, não se deve pensar em políticas estritamente agrícolas para o meio rural do semi-árido. Em virtude do caráter sazonal de muitas atividades agrícolas e da necessidade de geração de renda, é possível oferecer condições de desenvolvimento de diversas atividades não-agrícolas, seja como estratégia complementar ou compensatória. Surge uma gama de atividades exploradas em pequenas indústrias e agroindústrias familiares, como turismo rural/ecológico, artesanato, confecções, prestação de serviços, produção e reparação de utensílios e equipamentos diversos, construção, ampliação e reparação de obras públicas, criação de animais “produtivos”

no âmbito doméstico, que possam vir a constituir fonte de renda.

Finalmente, deve-se ter em mente a necessidade de políticas claras no sentido de apoiar os agricultores para que se organizem em associações ou cooperativas - forma de romper o poder do mercado na hora de comercializar seus produtos - bem como no investimento em capacitação e disponibilização de recursos para a produção e para a comercialização.

#### d) Subespaços de potencial pouco utilizado

Os subespaços de potencial pouco utilizado são representados pelo meio norte (parte do Piauí e Estado do Maranhão), que apresentam abundância em águas superficiais e subterrâneas e solos de boa qualidade. No entanto, os investimentos são quase inexistentes. A grande massa da população do meio norte é muito pobre, apresentando um dos mais baixos índices de desenvolvimento humano do Nordeste.

Considerando as excelentes condições para exploração agropecuária dessas áreas, deve-se estimular a produção de alimentos voltados para o mercado nordestino e nacional, notadamente os produtos da cesta básica.

A abundância de água subterrânea no sul do Piauí deve ser aproveitada na exploração agrícola irrigada. Já no Maranhão, por possuir melhor estabilidade climática, deve-se estimular a produção agrícola em regime de sequeiro (exploração com chuva). O Maranhão é um subespaço estratégico no Nordeste para a produção de alimentos, tendo em vista a baixa vulnerabilidade à ocorrência de seca em comparação com a grande parte da Região na qual esse fenômeno é cíclico. A grande bacia hidrográfica desse subespaço pode ser aproveitada com a exploração da piscicultura, bem como a agricultura irrigada.

As atividades extrativistas mais importantes, do babaçu e da carnaúba, devem ser exploradas com a utilização de tecnologias que libertem os trabalhadores do esforço degradante atualmente despendido. As iniciativas bem-sucedidas na fabricação de cosméticos a partir do babaçu, com vinculação aos mercados nacional e externo, devem ser difundidas de forma a envolver um maior número de comunidades rurais.

## **2. PARA VENCER A POBREZA E AS DESIGUALDADES**

O desafio que se coloca hoje para o Presidente eleito e para o bloco de alianças políticas que garantiu a sua vitória nas urnas é como acabar com a fome e reduzir a pobreza e as desigualdades sociais, no sentido de resgatar a dívida social e colocar os nordestinos e outros brasileiros miseráveis na condição de cidadãos. Em 1982, Celso Furtado (*A Nova Dependência*) já profetizava que uma verdadeira política de desenvolvimento teria que ser a expressão das preocupações e aspirações de grupos sociais que tomam consciência de seus problemas e se empenham em resolvê-los. Através do voto, os brasileiros externaram esta preocupação. Retomar o desenvolvimento soberano do país é uma decisão essencialmente política, como já explicitou o Presidente eleito, quando definiu como prioridade do seu governo o combate à fome.

Furtado (*O Longo Amanhecer*, 1999) adverte que o centralismo político que predominou no Brasil por muitos anos durante os governos ditatoriais aponta para a prevalência do poder econômico e, por conseguinte, a subordinação das regiões economicamente mais débeis aos

interesses das vanguardas do processo de industrialização. Assim, seriam necessárias instâncias decisórias intermediárias entre os atuais níveis de poder estadual e nacional, como a SUDENE, na forma como foi originalmente concebida, constituindo-se um contrapeso no âmbito do poder executivo. Assim, a descentralização do poder central deveria ser acompanhada de um planejamento plurianual, que permitisse compatibilizar as aspirações das distintas regiões, permitindo a correção das tendências das empresas privadas e públicas de ignorar os custos ecológicos e sociais da aglomeração espacial das atividades produtivas.

Para retomar o crescimento econômico, a diretriz recomendada por Celso Furtado deve ser o estímulo às atividades reprodutivas que criam emprego na região e se vinculam ao mercado local, pois são geradores primários de demanda. Quanto mais se vinculam ao mercado local, maior será o seu multiplicador de emprego. De maneira geral, as atividades manufatureiras que apresentam no Nordeste estas características assumem a forma de empresas médias e pequenas, ou mesmo de microempresas de caráter artesanal. Da mesma forma, no campo a política do governo federal deve favorecer a propriedade familiar e a reestruturação agrária para permitir a desconcentração da propriedade fundiária. O estímulo à agricultura familiar, a exemplo de outros países, poderá ser um instrumento de construção de uma economia agrícola moderna, capaz de conciliar a acumulação e o progresso técnico com a criação de empregos, utilizando-se o cooperativismo como instrumento para romper com o poder dos mercados oligopolizados.

Nesta mesma perspectiva, de retomar o crescimento e redistribuir a renda, Mangabeira Unger (1990) propõe uma parceria entre o Governo central e o setor desorganizado e desfavorecido da economia, com o objetivo de assegurar redistribuição mais igualitária dos recursos numa dimensão que políticas meramente compensatórias jamais conseguiriam alcançar. Esta parceria teria a possibilidade de ampliar a capacidade produtiva da economia, engajando na produção as populações condenadas a vegetar na periferia, favorecendo os mecanismos para compensar tanto a marginalização quanto a sua fragmentação. Para obter ganhos de escala neste tipo de empreendimento, assim como prevenir-se contra os riscos climáticos próprios da agricultura, o mutirão cooperativista seria um instrumento importante.

### **3. O NOVO PERFIL PARA O BANCO DO NORDESTE**

#### **3.1. Os Grandes Problemas Herdados**

Ao longo do primeiro relatório foram diagnosticados vários problemas graves que se abatem sobre o Banco do Nordeste hoje, resultado de uma administração incompetente, corrupta e clientelista, dos quais destacamos os mais preocupantes:

- O desvirtuamento da função de banco público pode ser apontado como o maior deles, tendo o crédito sido colocado a serviço dos amigos e cúmplices dos desvios do Presidente Byron Queiroz e da atual diretoria, como atestam os dados da área financeira;
- O principal processo operacionalizado hoje pelo Banco é o de concessão e acompanhamento de crédito e, conseqüentemente, os principais problemas decorrem deste. Nesse sentido, destacamos o alto percentual de inadimplemento das operações atualmente verificado. Evidência disso é o elevado valor da provisão para créditos de liquidação duvidosa no primeiro semestre de 2002, da ordem de R\$ 225 milhões;

- A situação crítica da atual da carteira de crédito, com estimativa de 38% de prejuízo segundo a contabilidade, configura-se como outro problema a ser abordado com prioridade;
- Há hoje um pequeno contingente de funcionários nos quadros da empresa que somam 3.707 pessoas, além de 2.369 terceirizados e 957 estagiários, com conseqüente sobrecarga de trabalho. Em estados como Maranhão e Piauí, a maioria das agências funciona apenas com gestores e contratados, pondo em risco o ativo da empresa e gerando problemas de sucessão nas vacâncias;
- Diante do freqüente desrespeito aos direitos dos seus empregados nos últimos oito anos, tônica da atual administração, o BNB responde atualmente por várias ações, com conseqüente e significativo incremento do passivo trabalhista, além do contencioso da CAPEF, com sérias repercussões sobre o passivo da Caixa. Contudo, há dificuldade na obtenção de informações mais completas junto à área jurídica.

### 3.2. Diretrizes Estratégicas para a Ação do BNB

As diretrizes que devem nortear o planejamento do Banco a partir da instalação de uma nova gestão democrática na instituição apontam para mudanças importantes, tanto na esfera institucional quanto no enfoque das políticas públicas, especialmente aquelas voltadas para a democratização do crédito. Apresentamos algumas diretrizes que consideramos essenciais:

#### a) Sobre a ação institucional

- ***BNB Como Partícipe Legítimo da Concepção das Políticas Públicas para o Nordeste do Brasil em harmonia com a SUDENE.*** A reorganização administrativa do Banco do Nordeste do Brasil é condição necessária e urgente para o desempenho efetivo de suas atribuições legais, mas não é suficiente. Para o cumprimento fiel de suas tarefas, o BNB terá que voltar a entender todo os determinantes do processo de crescimento e desenvolvimento do Nordeste, propondo e apoiando as políticas públicas necessárias. O BNB em toda a sua história, sempre foi uma instituição fundamental para o desenvolvimento do Nordeste. O BNB tem que atuar conjuntamente com a SUDENE, entendendo esta última como a coordenadora das ações do Governo Federal na Região, seu papel de elaborador das políticas públicas dirigidas para a Região Nordeste.
- ***Recuperação do planejamento institucional.*** Neste último período, faltou inteligência para se entender que os recursos são escassos e, portanto, devem ser canalizados para as áreas de maior impacto econômico e social a serem definidas a partir do estabelecimento de diretrizes estratégicas do BNB. Logo, todo o processo de norteamto da ação do BNB deve ser precedido pela elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional da instituição.
- ***O processo de definição das diretrizes estratégicas do Banco deve ser liderado pelo ETENE.*** A definição das diretrizes estratégicas do BNB deve ser o resultado dos estudos elaborados sob a liderança do ETENE, envolvendo técnicos de todas as áreas do Banco. As diretrizes estratégicas do BNB também deverão refletir os subsídios provenientes da opinião das lideranças políticas, representantes empresariais e da sociedade civil, bem como, de outros atores sociais envolvidos com a temática do desenvolvimento. As diretrizes estratégicas do BNB serão definidas de modo a respeitar o norteamto dado pela SUDENE,

que será a legítima coordenadora das ações do Governo Federal na Região.

- ***A atuação primordial do BNB sobre o crescimento econômico nordestino deve ter impacto máximo sobre a melhoria do padrão de vida da população.*** É necessário entender que o BNB é um instrumento do Estado para a promoção do desenvolvimento econômico e social do Nordeste, devendo-se evitar as ações populistas que imperaram no Governo FHC, quando as instituições públicas e de economia mista desperdiçaram vultosas somas de dinheiro em campanhas na mídia como se privada fossem e estivessem tentando conquistar a simpatia da população para um modelo equivocadamente de privatização e dilapidação do patrimônio público. Ações paliativas e com fins meramente publicitários devem ser rechaçadas. Logo, o banco deve ser avaliado pelos benefícios permanentes que provoca nas comunidades.
- ***As atividades essenciais do BNB não podem e não devem ser entregues a empresas terceirizadas e quarterizadas.*** Entre as funções fundamentais estão as funções próprias de um banco público, notadamente as relacionadas com a promoção do desenvolvimento e as relacionadas com a segurança no trato com a informação, entre outras.
- ***BNB deve urgentemente recuperar sua massa crítica.*** O funcionalismo do Banco deve ser objeto de treinamento de curto, médio e longo prazo. Os treinamentos de curto e médio prazo devem estar relacionados à capacitação necessária para o desenvolvimento do planejamento do banco em todas as suas dimensões e de sua implementação, levando-se em consideração as especificidades de um banco de desenvolvimento público. Os treinamentos de longa duração devem ter como principal meta o restabelecimento dos programas de mestrado e doutorados, tradicionais no Banco, sendo estabelecidos critérios transparentes para a seleção dos funcionários a serem beneficiados, bem como os deveres destes para com a instituição.
- ***BNB deve envidar esforços para incrementar o nível de cooperação entre todos os órgãos atuantes no processo de desenvolvimento econômico e social regional.*** Sob a coordenação da SUDENE, todos os órgãos, instituições, instrumentos e ações do governo federal na Região Nordeste devem envidar esforços para incrementar a cooperação, reduzindo a distância institucional que tem caracterizado os órgãos públicos historicamente. Também esforços deverão ser feitos para que este espírito de cooperação institucional prevaleça nos órgãos das demais esferas públicas de administração, incluindo os organismos oficiais multilaterais, organizações não governamentais, lideranças sociais e as instituições representativas do setor privado, órgãos de classe e sindicatos. Um maior nível de entrosamento institucional pode em muito ajudar no incremento da competitividade dos segmentos produtivos locais.
- ***BNB deve fortalecer a massa crítica existente nas universidades nordestinas a partir de demandas de estudos de relevância para a economia regional.*** Essa tarefa deveria ficar a cargo do ETENE que estabeleceria os critérios de seleção de trabalhos científicos a serem apoiados. Devem-se conceber instrumentos que apoiem diretamente as instituições de pesquisas e os pesquisadores, dispensando-se intermediários, que oneram os custos sem beneficiar os diretamente envolvidos. Ademais, caberia ao ETENE desenvolver os meios necessários a estimular a geração de monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado de interesse da economia regional através de prêmios e bolsas, inclusive aos professores, que são os verdadeiros indutores dos temas que deverão ser desenvolvidos pelos alunos sob sua orientação.

- ***Avaliação e credenciamento da rede de escritórios elaboradores de projeto e reestruturação das centrais de análises de crédito do BNB.*** Esses passos são fundamentais para estabelecer, na prática, as novas diretrizes do Banco. Os critérios e os processos de elaboração e análise dos projetos a serem apoiados pelo BNB devem ser totalmente revistos, buscando-se ajustá-los às diretrizes do novo Governo. Para tanto, é necessário um amplo programa de treinamento para as equipes que executarão as análises dos pleitos de crédito. Também devem ser revistos e fortalecidos os mecanismos e instrumentos de monitoramento e controle das operações de crédito do Banco.

### **b) Sobre o direcionamento do crédito:**

- ***BNB deve dar ênfase no apoio às micros, pequenas e médias empresas da Região(PMEs) e às diversas formas de associações de produtores rurais e urbanos.*** Uma diretriz básica que deve ser respeitada pelo BNB - em consonância com a política desenvolvimentista que se instala no país com o Governo Lula - será a busca pelo desenvolvimento econômico e social sustentável da Região Nordeste a partir da ênfase no fortalecimento das micros, pequenas e médias empresas (PMEs) e das diversas formas de associações de produtores rurais e urbanos da Região. A preferência pelas PMEs tem sido uma forma recorrente na prática de políticas desenvolvimentista regionais de êxito na grande maioria dos países, inclusive nos mais desenvolvidos, nas duas últimas décadas. Isso se dá, principalmente, porque tais empresas tendem a ser mais flexíveis e adaptáveis às crises conjunturais, conseguem gerar e assimilar novas tecnologias mais facilmente que as grandes empresas e são grandes geradoras de oportunidades de emprego, compatibilizando, portanto, os objetivos de eficiência econômica com o de equidade social.
- ***Banco deve apoiar o fortalecimento das PMEs e Associações de Produtores através da garantia de acesso ao crédito, à tecnologia e a mercados.*** O acesso ao crédito deve ser baseado principalmente na organização da demanda por crédito desses agentes produtivos mais frágeis, apoiando a elaboração de projetos consistentes com a política desenvolvimentista e creditícia do Banco. O crédito de ser suficiente e adequado às necessidades do público do Banco. O apoio à tecnologia deve envolver a esfera produtiva, gerencial e laborial dos recursos humanos das PMEs e das associações de produtores regionais, deve privilegiar a geração, assimilação e difusão de novas tecnologias produtivas e de gestão ambiental. O acesso ao mercado deve contemplar todas as ações que promovam o produto, a marca, design, estabelecimento de canais de distribuição eficientes, estabelecimentos de parcerias nacionais e internacionais, obtenção de informações mercadológicas, entre outros mecanismos.
- ***BNB deve promover a organização de redes de cooperativas*** e procurar desmantelar as estruturas institucionais que afetam principalmente os mercados, que são oligopolizados. O cooperativismo deve estar embasado no associativismo e na participação ampla da sociedade organizada, através dos movimentos sociais populares sob a forma de economias solidárias, como algumas experiências exitosas registradas na Argentina.
- ***Banco deve apoiar decisivamente o processo de diversificação econômica nas áreas de monoculturas.*** Com a diversificação reduz-se o risco econômico e social das áreas dependentes das monoculturas, tanto em termos de risco econômico, com a queda de preços das commodities, quanto em termos de vulnerabilidades edafo-climáticas, pragas e afins. Com a diversificação o BNB reduz também, pelas razões levantadas, seu próprio risco.

- ***Banco deve apoiar o fortalecimento da infra-estrutura econômica e social que atenda às PMEs e as associações de produtores.*** Infra-estrutura física de transporte e logística, de comunicação, de energia, de saneamento básico, educacional, etc. São fundamentais para a geração de externalidades, muitas vezes cruciais para a competitividade de setores e espaços econômicos. A infra-estrutura pública rebate diretamente na redução dos custos privados, melhorando a rentabilidades dos investimentos, estimulando a retenção e atratividade de investimentos privados. O BNB deve estimular o poder de barganha local, a partir da organização da demanda, por bens e serviços públicos que impactem de forma positiva e relevante o sucesso das PMEs.
- ***BNB deve dar especial atenção à competitividade das atividades a serem apoiadas .*** É necessário não se perder de vista as efetivas possibilidades de competitividade das atividades a serem apoiadas com recursos públicos. Competitividade que será definitivamente testada nos diversos mercados para onde as produções locais devem desaguar. O Banco terá que desenvolver uma estratégia de apoio que permita aos produtores transformar as vantagens comparativas existentes em efetivas vantagens competitivas, permitindo que as atividades econômicas nordestinas vençam seus concorrentes nas demais regiões do país (quando o foco for o mercado interno) e no resto do mundo (quando o foco for o mercado externo e/ou a substituição competitiva de importações). Esquecer esta diretriz é fazer que programas desenvolvimentistas se transformem em programas assistencialistas.
- ***BNB deve estimular o esforço exportador das empresas nordestinas, notadamente as PMEs, e a substituição competitiva de importações.*** Isto significa o aproveitamento das oportunidades existentes nos mercados mundiais e nacionais, beneficiando no equilíbrio das contas externas do país. Torna-se relevante o fortalecimento dos arranjos produtivos locais, de modo que os produtores regionais atinjam novos mercados, novas fontes de insumos, novas tecnologias, implicando também numa maior capacidade de atração de investimentos públicos e privados, nacionais e internacionais, para a área geográfica onde se encontrem. O BNB deve procurar estimular e fortalecer, de forma equilibrada, os vínculos que ligam redes de PMEs às empresas-âncoras (firmas que ajudem a orientar estratégias mercadológicas ou possibilitem o escoamento da produção, podendo ser associações de produtos que efetivamente façam os produtos chegarem aos compradores, sejam regionais, nacionais ou internacionais). Este pode ser um passo importante no estímulo à cooperação entre os agentes e atores locais. Muitos dos produtos da agricultura familiar podem ser beneficiados com esta estratégia, a exemplo dos produtos orgânicos, hoje em ascensão nos mercados nacionais e internacionais.
- ***BNB deve apoiar a agricultura de base familiar no Nordeste.*** Promover estudos econômicos e sociológicos que ajudem a melhor entender as estratégias econômicas e de sobrevivência do agricultor familiar nordestino, além dos elementos cruciais ao seu crescimento econômico, mapeando as necessidades de inversões na infra-estrutura física e em capital humano necessárias ao desenvolvimento deste segmento. Isto pode ser crucial para o sucesso de programas, projetos e políticas a ele destinadas. Vale destacar que está na agricultura familiar uma grande oportunidade para se incrementarem significativamente os estoques de alimentos que servirão para eliminar a fome no Brasil, sendo necessário enfatizar que o programa “Fome Zero” se constitui de verdadeira oportunidade para a economia regional, pois tende a impactar positivamente, através dos multiplicadores de produto, renda e emprego. Sabe-se que a vulnerabilidade deste segmento encontra-se na sua desarticulação, sendo necessárias ações coordenadas em todas as esferas governamentais, além das ONGs e



outras entidades envolvidas apoiando a agricultura familiar de forma sistêmica com crédito, capacitação, tecnologia produtiva, mercadológica e ambiental.

- ***Banco deve estimular e apoiar a cooperação entre os produtores e os demais atores sociais locais.*** Isto implica o crescimento do mercado interno nacional, propiciado pela maior inserção de recursos humanos e naturais que se encontram fora do circuito produtivo do país por absoluta falta de oportunidades viáveis. Uma forma de o banco viabilizar esse fortalecimento pode-se dar através do estímulo e apoio aos processos de cooperação entre produtores de um mesmo arranjo produtivo (cluster) ou de vários que estejam geograficamente localizados. O mesmo pode ser dito com relação a todas as formas de associação dos produtores, particularmente, no meio rural. Os ganhos de escala, escopo e as externalidades provocadas pela utilização de produtos (não-rivais geradores de retornos crescentes) podem ser cruciais na agricultura familiar e para as PMEs, urbanas ou rurais.
- ***BNB não pode perder de vista os impactos da dinâmica demográfica e da esfera produtiva sobre as sustentabilidade geo-ambiental no Semi-árido.*** Promover estudos que busquem identificar os principais determinantes dos fluxos migratórios infra e inter-regionais, nodadamente no Semi-árido. Esses estudos devem estabelecer a base para a elaboração de cenários demográficos que permitam avaliar a capacidade de sustentação econômica, social e geo-ambiental dos diversos territórios no interior do Nordeste.
- ***BNB deve manter diretrizes estratégicas compatíveis com o padrão de crescimento e desenvolvimento econômico do Brasil atual.*** O BNB tem que promover mudanças essenciais visando consistência de sua política desenvolvimentista com as estratégias políticas estaduais, regionais e nacionais; em especial, não pode desvincular-se do padrão de crescimento econômico que começa a ser delineado pelo novo governo. Isto torna-se importante para evitar que o Banco não se deixe levar por estratégias anacrônicas desenvolvidas por estados e municípios.
- ***Mapeamento das atividades econômicas a partir de um tipologia que ajude o BNB a atuar nos diversos sub-espacos regionais.*** Mapear as atividades econômicas de maior impacto sobre as populações em nível de município, micro-região, meso-região, estado e macro-região, inclusive levantando a demanda por pesquisas tecnológicas a serem potencialmente apoiadas pelo Banco através do FUNDECI. As cadeias produtivas de tais atividades deverão ser explicitadas e identificados os principais obstáculos ao seu fortalecimento de sua competitividade. O delineamento de um plano de ação deverá ser formulado a partir da interação coletiva dos atores interessados (setorial e espacialmente).

### **3.3. Linhas Gerais do Novo Modelo de Banco Público para o Nordeste**

Tendo em vista os problemas apontados no diagnóstico, frente às necessidades da Região de redução de pobreza e das desigualdades e tendo em vista as grandes diretrizes do Programa de Governo Lula, os bancos públicos federais devem ter como objetivo maior destinar o crédito para a retomada do crescimento econômico e para a geração de emprego e renda, visando algo maior que é o combate à pobreza.

Nesta perspectiva, o BNB deve atuar em duas frentes: como banco de desenvolvimento e como banco múltiplo que deve operar nas áreas tipicamente comercial e de investimento.

Na função de banco de desenvolvimento, o BNB deve operar como:

- Banco de desenvolvimento que deve atuar em duas frentes: a) como agente do Governo Federal na aplicação das políticas públicas para a região (tipo infra-estrutura econômica e social); b) como agente executor dos Fundos Públicos Federais, na operacionalização dos programas especiais de crédito voltados para cooperativas, redes de pequenas e micro-empresas e agricultura familiar;
- Banco comercial e de investimento, voltado para as necessidades de crédito para empresas que atuem nas áreas consideradas relevantes para fortalecer as cadeias produtivas da região e as que se dedicam à atividade exportadora. Como banco de investimentos, deve captar recursos para as empresas no lançamento de ações e debêntures, abertura de capital e outros.

No primeiro caso, o BNB deve ter a sustentação financeira atuando aquelas áreas por meio de cobrança de taxas de administração e de custos referentes à execução daqueles programas.

No segundo caso, como banco comercial e de investimento, o BNB deve privilegiar a sua rede de agências voltada para o atendimento prioritariamente direcionado para os seus clientes de negócios. A atuação no varejo, em concorrência com os demais bancos comerciais é predatória e com baixo potencial de resultados financeiros, devendo-se priorizar ações conjuntas com outros bancos federais.

## **A) Sobre a Aplicação dos Fundos Públicos**

O Banco operacionaliza diversos fundos públicos tais como o FAT, o BNDES, STU e outros. Entretanto, nesta análise vamos nos deter ao FNE. O aprofundamento das políticas para este fundo e a definição de políticas para as demais fontes de recursos deverão ocorrer imediatamente após a posse do novo presidente, devendo ser orientada a partir das prioridades do novo governo.

Os recursos do FNE, fonte estável de recursos constitucionais assegurados ao Nordeste, devem ser gerenciados pelo BNB em consonância com as políticas da SUDENE. O Fundo deve ser reestruturado e saneado para garantir uma gestão democrática e transparente, e voltar-se para beneficiar amplos setores da economia, inclusive os que ainda não foram integrados aos mercados globais. Os fundos públicos não devem ser utilizados para subsidiar grandes empresas agropecuárias, industriais ou de serviços, a não ser aquelas voltadas para a atividade exportadora.

A política de investimentos para o Nordeste deve passar por uma radical revisão de concepção e formas operacionais, devendo situar-se dentro de diretrizes mais amplas do desenvolvimento regional, procurando-se compartilhar os interesses privados dentro de uma ótica compartilhada, tendo em vista a geração de benefícios sociais traçados pelo Estado.

Nesta concepção, a política de crédito ofertado com fundos públicos deverá ser definida através da participação direta da sociedade organizada, de modo a proporcionar o financiamento de atividades geradoras de emprego e renda. A participação popular nas decisões sobre a gestão dos fundos públicos requer a criação do Fórum de Desenvolvimento como canal institucional de

controle do Estado. Nestes colegiados deverão participar representantes de organizações de produtores, de cooperativas, do movimento sindical de trabalhadores rurais e urbanos e de núcleos de mulheres chefes de família. Esta forma de gestão certamente contribuirá para a democratização dos recursos dos fundos públicos e garantirá maiores benefícios sociais para a Região Nordeste.

As auditorias realizadas (TCU, BACEN, CVM, Ciset) no Banco do Nordeste para proceder à análise da economicidade, eficiência e eficácia das operações realizadas com recursos do FNE constatou excessiva concentração de recursos para poucas empresas, alta inadimplência destas empresas, contratações sem o devido rigor às normas internas/pareceres técnicos, renegociações que transformaram créditos de difícil liquidação em créditos normais, autonormatização por parte dos gestores e ausência de fiscalização por parte do Banco Central. O diagnóstico realizado sobre a área operacional e o sistema de crédito do banco detectou enormes anomalias.

Para democratizar o crédito, evitar desperdício e malversação de recursos e burocratização dos processos de crédito, é necessário definir prioridades diante da escassez e insuficiência de recursos para atender a grande demanda por clientes de todos os portes e atividades econômicas, exigindo-se a definição de áreas e segmentos para a alocação de crédito para o apoio a novos pleitos.

Como regra geral, deveria ser priorizado o suprimento de recursos financeiros para os micro e pequenos empreendedores e para os clientes de médio e grande porte das cadeias produtivas selecionadas com recursos do FNE que são mais adequados e de menor risco, que é repartido com o próprio Fundo.

Os demais clientes devem ser atendidos por outras linhas de crédito que o Banco conseguir captar. Neste particular, devem ser priorizados os projetos de médio e grande porte que:

- Façam a integração e estruturação das cadeias produtivas apoiadas pelo Banco;
- Sejam âncoras para o desenvolvimento de setores produtivos com grande potencial competitivo, especialmente as empresas exportadoras localizadas na Região;
- Eliminem eventuais gargalos em setores e áreas de desenvolvimento econômico regional;
- Tenham grande impacto na geração de emprego e renda.

Tendo em vista que quase 70% da população nordestina hoje vive nas cidades, a maioria em condições precárias, os recursos do FNE devem atender a um programa direcionado para a descentralização urbana e valorização de atividades empregadoras de mão-de-obra no campo e nas médias cidades, como estímulos à retenção do êxodo em direção às capitais. Esta proposta se apoia em quatro diretrizes:

1. Consolidar uma rede de empresas voltadas para a agro-indústria familiar com capacitação tecnológica e gerencial, organizadas em torno de associações de produtores;
2. Implementar uma rede de cooperativas de micro e pequenos produtores rurais, pequenos irrigantes, pequenos e médios produtores industriais e de serviços, organizadas e articuladas com o mercado e com assistência tecnológica e gerencial, a exemplo da Serra do Mel no Rio Grande do Norte;

3. Realizar assentamentos em propriedades rurais insolventes com recursos públicos do FINOR ou FNE ou que tenham desviado recursos destes fundos para objetivos particulares;
4. Reconverter produtivamente as unidades de produção familiares localizadas em áreas de degradação ambiental, utilizando os sistemas agro-florestais, agro-silvo-pastoris, agricultura e pecuária orgânica, em explorações de baixo impacto ambiental.

## **B) Sobre as Políticas Públicas para o Nordeste**

Como agente do Governo Federal, o BNB deve operacionalizar os seguintes tipos de políticas públicas, fundamentais para o desenvolvimento da região, devendo, portanto, serem custeados pelo Governo Federal:

- a) Micro-crédito;
- b) Agente de Desenvolvimento;
- c) Fórum de Desenvolvimento;
- d) Infra-estrutura econômica e social;
- e) Pesquisa e Desenvolvimento para o Semi-Árido.

### **a) Micro-crédito:**

O modelo ideal para a aplicação de recursos no micro-crédito deve ser focada principalmente na captação e suprimento dos recursos necessários, transferindo para as organizações sociais privadas e as cooperativas de crédito a operacionalização do programa, pois o Banco não possui uma estrutura de recursos humanos adequada para o atendimento e acompanhamento da grande quantidade de operações. O objetivo é criar um fundo rotativo para desenvolver pequenos projetos de economia solidária através do micro-crédito, a exemplo do Banco Palmas (Fortaleza), visando desenvolver e valorizar a produção doméstica, o artesanato e a cultura popular da região.

O CrediAmigo hoje implementado no BNB onera demasiado os micro produtores, com taxas de juros de 6 % ao mês em média, podendo gerar problemas generalizados de inadimplência. A proposta é que seja implementado como política pública de crédito para segmentos de baixa renda e como forma de inclusão em redes produtivas estruturadas, com juros mais compatíveis com as atividades financiadas e com o público-alvo.

Entretanto, para implementar este modelo de operação, o Banco ao passar por um período de transição, estipulado em doze meses, deve estimular a criação de cooperativas de crédito e organizações sociais privadas com o objetivo de operacionalizar o programa, devendo os custos desta transição ser arcada pelo Tesouro Nacional, tendo em vista o caráter de política pública do micro-crédito.

### **b) Agentes de Desenvolvimento**

Foi avaliada como importante a manutenção do programa Agentes de Desenvolvimento, que assumirão esta nova concepção de capilaridade e democratização do crédito, e como principais atores desta proposta. O agente de desenvolvimento representa um instrumento importantíssimo para que o BNB possa materializar sua missão como impulsionador do desenvolvimento sustentável, por isso deve ser mantido na nova estrutura da Instituição.

Representa também uma forma legítima de o Banco estar presente em cada um dos municípios nordestinos, oferecendo a oportunidade para que as comunidades locais sejam protagonistas do seu processo de desenvolvimento e contribuindo para o surgimento de novas formas de organização e novos instrumentos de participação popular.

O papel do Agente de Desenvolvimento na nova estrutura do BNB deverá ser de:

- Viabilizar o BNB como um instrumento de desenvolvimento regional sustentável do Estado nas diversas instâncias locais no âmbito de sua jurisdição, fazendo o elo entre a sociedade local e a Instituição, no apoio à estrutura produtiva local, de modo a promover a eficiência econômica e a equidade social com sustentabilidade ambiental;
- Contribuir para a formação de um banco de dados sobre a realidade da Região, de forma a subsidiar a ação do ETENE na monitoração e avaliação de políticas implementadas pelo Banco ou outros órgãos, bem como na realização de pesquisas;
- Identificar os grupos com interesses comuns, promover a organização inicial dos grupos identificados e orientar na identificação dos problemas e no aproveitamento das oportunidades econômicas, tecnológicas, sociais e ambientais, bem como orientar o encaminhamento das demandas por ações públicas (capacitação, crédito, assistência técnica, infra-estrutura, etc.);

Subsidiar a apreciação de propostas de crédito encaminhadas ao BNB e acompanhar a viabilidade e retorno do crédito contratado.

### **c) Fórum de Desenvolvimento**

O Fórum de Desenvolvimento deve assimilar parte as funções do “Farol” e ampliar no aspecto participativo para permitir a transparência na administração dos recursos para a sociedade civil. Assim, o Fórum deve apresentar-se com as seguintes características:

- Ter uma estrutura física negociada e custeada por todos os agentes envolvidos com o processo de desenvolvimento socio-econômico local, servindo como espaço para discussão e interação entre a sociedade local e os diversos órgãos públicos, privados, sindicatos de trabalhadores e entidades do terceiro setor, objetivando o desenho de diretrizes estratégicas, sua implementação, monitoração e avaliação;
- Ser instrumento de integração dos municípios para a solução de problemas estruturais e consolidar parcerias para a solução de problemas de infra-estrutura social e econômica e propiciar condições de sustentabilidade dos empreendimentos;
- Ser instrumento de integração das diversas intervenções locais praticadas pelos diversos órgãos públicos, privados, sindicatos e ONG’s;
- Ser um Fórum para legitimar as diversas demandas e definir prioridades a serem encaminhadas aos órgãos públicos (capacitação, crédito, assistência técnica, infra-estrutura etc.);
- Fórum e Agentes devem ter a função de criar mecanismos e instrumentos que possibilitem o maior fluxo de informações, permitindo que haja uma participação efetiva da sociedade no processo de desenvolvimento.

Assim, a rede de agências deve viabilizar as ações creditícias provenientes das demandas legitimadas e priorizadas nos Fóruns, devendo a agência bancária:

- Estar inserida na realidade local e ser conhecedora das potencialidades, obstáculos e oportunidades;
- Ter participação ativa no processo de planejamento das ações públicas locais que envolvem as três esferas de governo, o setor privado, o terceiro setor e demais agências oficiais nacionais e internacionais;
- Ser um elo entre o BNB e a sociedade local;
- Financiar o setor produtivo local;
- Utilizar a capacidade de financiamento para modificar os aspectos perversos das relações sociais que perpetuam a miséria no local.

Assim, a reestruturação do BNB deve eliminar órgãos burocráticos, substituindo-os por coordenações territoriais enraizadas nas comunidades locais, adequando a instituição às propostas dos Programas **Vida Digna no Campo e Segurança Alimentar**.

Existe uma polêmica acerca da manutenção ou não do nome **Farol de Desenvolvimento**, principalmente devido os custos da alteração deste nome.

#### **d) Infra-estrutura econômica e social**

O papel diferenciador de um banco público está em alocar recursos para setores estratégicos da economia, financiando as políticas macroeconômicas destinadas à redução dos desequilíbrios socio-econômicos regionais, incentivos às exportações e implantação ou ampliação da infra-estrutura básica. São exemplos típicos de investimentos de longo prazo que justificam a existência dos bancos de desenvolvimento, tendo em vista que essas aplicações se mostram pouco atraentes do ponto de vista do mercado bancário privado.

No que diz respeito ao fomento dos investimentos do setor público, além de tradicional repassador de linhas de financiamentos do BNDES para as empresas públicas na Região Nordeste, cabe destacar as parecerias bem-sucedidas com organismos multilaterais para financiamentos de setores estratégicos da economia nordestina, inclusive, de setores privados, especialmente com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Mundial.

#### **Ampliação da Infra-Estrutura Econômica e Social:**

O Planejamento, a concepção e a implementação de novos programas voltados para a ampliação da infra-estrutura e o fortalecimento institucional do setor público na Região constituem o maior desafio para se alcançar a sua trajetória de desenvolvimento sustentável. Nenhuma economia consegue desenvolver-se sem a existência de infra-estrutura moderna de transportes, saneamento ambiental, energia, telecomunicações e um poder público eficiente e atuante.

De acordo com o Censo IBGE-2000, a Região Nordeste apresenta uma defasagem da ordem de 22,3% sob os índices de cobertura de água por rede do país, alcançando 58,7% para a cobertura dos serviços de esgotamento sanitário. O setor de saneamento básico, a despeito de sua importância para melhoria dos indicadores sociais, foi injustamente preterido na agenda das três esferas de governos nos últimos anos. Some-se a isso, a baixa capacidade técnico-institucional e

financeira das companhias de saneamento para habilitarem-se aos financiamentos de programas federais voltados para o setor.

Quanto à infra-estrutura viária, é de conhecimento de todos a necessidade de modernização e ampliação das rodovias na Região, notadamente a recuperação das malhas rodoviárias federais e estaduais e a implantação de novos acessos para escoamento da produção nas áreas dos pólos agroindustriais e de turismo apoiados pelo Banco, onde a precariedade dessa infra-estrutura está identificada como um dos mais importantes pontos de estrangulamento do desenvolvimento econômico desses pólos. O Banco do Nordeste já tem experiência na condução de programas de infra-estrutura através do FUNGETUR, com repasse de recursos para prefeituras na melhoria e construção de trechos viários e rodoviários.

No tocante ao segmento de energia, registre-se a imperiosa necessidade de revisão da matriz energética brasileira, especialmente com adoção de alternativas de geração de energia para dotar o país de outras fontes de energia, além das tradicionais hidrelétricas. Investimentos intensivos têm-se evidenciado em diversos segmentos, como termoelétricas, gás natural, etc. Daí a necessidade de ampliação da oferta, inclusive de investimentos de menor escala, para atendimento às populações que ainda não dispõem dos serviços de energia convencionais. Sem considerar a necessidade natural de compatibilizar a oferta com crescimento da demanda induzida pelo crescimento da economia.

Vale lembrar ainda o transtorno que representou para o Nordeste a ameaça do “Apagão de 2001”. Uma clara necessidade de ampliação da matriz energética da Região, cuja situação de crise foi causada exatamente pela falta de planejamento e de uma política proativa para o setor energético.

### **Adequação da Estrutura do BNB aos Requerimentos do PRODETUR II:**

Nesta segunda fase, o PRODETUR está aportando US\$ 400 milhões, em adição aos US\$ 670 milhões investidos até agora na Região, com 60% dos recursos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Por constituir-se num programa multissetorial de investimentos, a sua implementação requer um tratamento diferenciado quanto ao relacionamento institucional, quando comparado com as demais linhas de financiamento do Banco.

A coordenação e implementação do programa envolvem desde o contato contínuo com o BID, Secretaria de Assuntos Internacionais e ministérios até os tomadores finais dos recursos, isto é, estados e municípios da Região.

Para a implementação do Programa, foi contratualmente acordada a formação de uma Equipe Central de Gestão, que é sabidamente necessária pois a composição atual é insuficiente e inadequada do ponto de vista organizacional. É preciso fortalecer esta equipe com um quadro de profissionais especializados em engenharia sanitária, transportes, licitações, socio-economia, meio ambiente, arquitetura e planejamento urbano, entre outros destinados a apoiar os estados e municípios na concepção e análise técnica, socio-econômica e ambiental de projetos, que vão desde a implantação de aeroportos à capacitação de mão-de-obra nos pólos turísticos.

A execução da primeira fase do PRODETUR, através das Centrais de Análise, desprovidas de técnicos especializados e gestão contínua resultou em falhas de condução e de monitoração das obras (impactos ambientais), com conseqüentes desgastes do Banco perante a

Missão do BID para as negociações de contratação da segunda fase de Programa. Isto resultou na exigência contratual de uma firma de consultoria para dar suporte técnico durante toda a implementação do Programa, onerando o Banco, segundo a matriz de financiamento do Programa, num custo da ordem de US\$ 5 milhões.

Com programa de financiamento à infra-estrutura compreendendo implantação e melhoramentos de rodovias, saneamento ambiental, recuperação e proteção ambiental e fortalecimento de gestão municipal, dentre outros componentes, o PRODETUR vem-se mostrando como estratégia para o alcance do novo modelo de desenvolvimento sustentável. Para tanto é fundamental o fortalecimento da estrutura institucional e técnica do BNB.

Ao nível da execução, o programa exige a análise da viabilidade técnica, ambiental e sócio-econômica dos projetos, de forma a identificar e mitigar os impactos negativos, assegurando também o fortalecimento institucional e técnico dos órgãos envolvidos na execução e manutenção das obras e estimular um trabalho de equipes multidisciplinares.

Tanto em nível de planejamento como na execução, o PRODETUR prevê mecanismos de participação da sociedade, através de reuniões dos Conselhos de Turismo e consultas públicas, estabelecendo um elo de responsabilidade das pessoas beneficiadas pelas ações financiadas pelo programa. Porém, isto não foi atendido na gestão autocrática de Byron Queiroz.

Contando com uma metodologia de trabalho voltada para o compromisso da promoção do desenvolvimento sustentável, o PRODETUR II poderá ter uma gestão melhorada, difundindo ações inovadoras como:

- Oferecer mecanismos de participação da sociedade na decisão dos investimentos necessários para a melhoria da qualidade de vida;
- Inserir a variável ambiental do nível de planejamento à execução das ações de promoção do desenvolvimento;
- Desenvolver uma metodologia de análise integrada que contemple a satisfação das demandas presente e futura, atreladas à estrutura institucional e técnica necessária a sua conservação no longo prazo.
- Estimular a capacitação técnica e o trabalho multidisciplinar para atendimento da análise integrada das ações.

A proposta leva em conta as correções do PRODETUR I, eliminando os entraves burocráticos, a escassez de técnicos especializados, o distanciamento das comunidades atingidas e a natureza das obras de infra-estrutura em termos de suas prioridades para a Região.

## **e) Pesquisa e Desenvolvimento para o Semi-árido**

O FUNDECI (Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) é um órgão do ETENE que opera com recursos de conta<sup>1</sup> da rubrica de Fundos na contabilidade do Banco, com o objetivo de dar uma contribuição ao Desenvolvimento Tecnológico Regional.

---

<sup>1</sup> Na verdade existem mais duas contas administradas pelo ETENE, que são o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Sócio-Econômico do Nordeste – FASE e o Fundo de Desenvolvimento Econômico – FDR, os quais têm papel complementar ao do FUNDECI, mas que aqui não serão analisados para evitar a perda do foco na questão do Desenvolvimento Tecnológico.



Hoje a equipe do FUNDECI concentra seus esforços no financiamento a projetos de pesquisa e difusão tecnológica, mediante o lançamento de editais para aplicação dos recursos aprovados pela Assembléia Geral Ordinária do Banco, a cada ano. Esta tarefa em si já envolve um considerável esforço que se consubstancia resumidamente nos seguintes passos:

- Elaboração de um edital para orientar a apresentação de projetos pelas instituições habilitadas;
- Recepção dos projetos propostos por essas instituições;
- Pré-seleção dos projetos apresentados segundo os critérios do edital;
- Análise aprofundada dos projetos pré-selecionados para ajustes e aprovação final;
- Elaboração de Termos de Parceria (Convênios).

A equipe exerce precariamente o acompanhamento dos projetos resultantes, por dificuldades de pôr em prática os planos de viagem elaborados para esse mister, em razão de restrições mal explicadas, do que decorre um acúmulo de centenas de projetos com prestação de contas pendentes. Fica assim ineficaz a administração dos projetos no tocante à parte mais importante do seu ciclo de vida, dificultando o apoio que podem vir a necessitar no processo de patenteamento e lançamento do produto no mercado.

Reside aí uma das maiores falhas no processo, com conseqüências previsíveis de relaxamento do rigor na aplicação dos recursos, reflexos negativos nos resultados dos projetos pela baixa sinergia entre o Banco e as entidades de pesquisa, perda de oportunidade de aprendizado por parte dos técnicos do ETENE, e assim por diante.

Ao lado destas, outras funções necessitam ser exercidas de forma integrada pela área de fomento à C&T do ETENE para que possa contribuir na busca do desenvolvimento sustentável da Região, especialmente do Semi-Árido, e para atender as micro e pequenas empresas, embora se tenha consciência das limitações do Banco diante da grandiosidade da missão. Por isso mesmo, ele precisa agir de forma articulada e sinérgica com as outras entidades de fomento (estaduais, regionais e federais), o que exige um diálogo permanente entre as mesmas. Essa função de articulação não é tampouco exercida a contento no Banco. Pelo contrário, fica muito a desejar.

O Banco do Nordeste, pela própria missão que lhe foi conferida pelo legislador, deveria ter um papel relevante, por exemplo, na aplicação dos recursos dos recém criados Fundos Setoriais, que alocam vultosos valores para as instituições de pesquisa da Região. Para isso, a própria Diretoria precisa empenhar-se junto às instâncias federais a que o assunto está afeto.

Para o exercício dessas complexas funções, é evidente que a área precisa de uma estrutura administrativa adequada, um nível de autonomia condizente, um corpo técnico treinado e motivado, uma infra-estrutura de suporte com recursos humanos e técnicos apropriados, além do indispensável apoio de um serviço de informação tecnológica e de sistemas de acompanhamento eficientes. Trata-se da criação de um verdadeiro Ambiente de C&T no ETENE, tendo características de uma Central de Análise, com os requerimentos acima mencionados.

O direcionamento do FUNDECI para o fortalecimento do Semi-árido apresenta-se hoje como a principal diretriz política da nova gestão do BNB, identificada com o objetivo maior do desenvolvimento sustentável do Nordeste, como região prioritária no Programa de Governo Lula. As principais ações neste sentido serão:

- Apoiar a capacitação de atividades não agrícolas para agricultores familiares, voltada para a melhoria da qualidade dos produtos que apresentem potencial de mercado, bem como para o estímulo à cultura e criatividade locais e conseqüente aproveitamento das riquezas existentes em cada comunidade;
- assumir a condução dos processos de pesquisa e disseminação de inovações tecnológicas voltadas para o Semi-árido;
- divulgar as pesquisas tecnológicas junto aos setores produtivos (livros, cartilhas, UD's, seminários, cursos) ou promover a difusão;
- rastrear os projetos que tenham resultado em inovação tecnológico na forma de produtos (identificar, difundir, patentear);
- participar ativamente no processo de capacitação/fórum de clientes com temas ligados à área de ciência e tecnologia;
- apoiar o processo de certificação aos detentores de inovações tecnológicas passíveis de patenteamento;
- elaborar e desenvolver pesquisas de setores críticos do ativo operacional do Banco;
- participar de programas conjuntos na área de ciência e tecnologia com o MCT, FINEP e órgãos ligados à área, a exemplo do Programa TIB – Tecnologia Industrial Básica;
- promover e participar de editais para financiamento de projetos em conjunto com as fundações de apoio/amparo à pesquisa dos estados;
- promover estudos para melhorar a inserção do Nordeste no processo de aproveitamento de recursos dos fundos setoriais;
- elaborar e promover temas na área de ciência e tecnologia nas oficinas do Fórum de Desenvolvimento, a exemplo de gestão da qualidade, tecnologias industriais básicas e difusão de práticas de interesse de atividades locais;
- implantar novo sistema de acompanhamento de projetos apoiados pelo FUNDECI junto às entidades/instituições executoras;
- apoiar a Rede Nordeste de Incubadoras de Empresas e Empreendedorismo no que se refere à capacitação de novos empreendedores em empresas incubadas e gerentes de incubadoras;
- apoiar a capacitação de atividades não agrícolas para agricultores familiares, voltada para a melhoria da qualidade dos produtos que apresentem potencial de mercado, bem como para o estímulo à cultura e criatividade locais e conseqüente aproveitamento das riquezas existentes em cada comunidade;
- intensificar articulações com áreas de ciência e tecnologia dos estados;
- participar dos fóruns dos secretários estaduais de ciência e tecnologia dos estados do Nordeste;
- participar dos fóruns de pró-reitores de pesquisa e pós-graduação das universidades;
- participar em todos os fóruns de tecnologia das federações de indústria dos estados do Nordeste;
- oferecer suporte técnico ao processo de implementação dos arranjos produtivos do Nordeste;
- difusão das inovações tecnológicas oriundas do Fundeci nos fóruns de discussão do Banco;

- criação de comitê responsável por orientações quanto ao patenteamento de produtos inovadores;
- orientação aos clientes na formatação de planos de negócios para produtos inovadores;
- gestão das operações envolvendo empresas incubadas e estabelecendo links com o Fundeci (Prodetec);
- operacionalização e disseminação das informações sobre tecnologia;
- subsidiar o FUMIN (Fundo Multilateral de Investimento) no gerenciamento do portfólio de operações de capital de risco.

### **C) Captação, Serviços e Promoção de Investimentos**

Considerando o modelo proposto para o Banco na nova gestão, com atuação em três frentes, execução de políticas públicas, gestão de fundos públicos e ações típicas de banco múltiplo, observa-se nesta última função a necessidade de rever a atuação do Banco nas áreas comercial, financeira, de investimentos, de câmbio e de prestação de serviços bancários, de modo a permitir um atendimento mais completo à nossa clientela e à geração de resultados financeiros para o Banco.

Como o Banco passou muito tempo praticamente sem atuação nestas áreas, será necessário um razoável esforço para a sua retomada. O tamanho deste esforço dependerá da opção escolhida pela nova gestão, entre atuar apenas para atender de forma complementar os clientes do Banco nos créditos de longo prazo, ou disputar efetivamente uma fatia do mercado, atuando de forma agressiva. Entretanto, qualquer que seja o modelo escolhido, haverá necessidade de se fazer investimentos, sobretudo na capacitação de funcionários e na modernização tecnológica (aquisição de equipamentos e de softwares apropriados). Caso a opção escolhida seja a de atuar agressivamente no mercado, haverá ainda a necessidade de alocação de um número considerável de funcionários nos serviços pertinentes à área, exigindo-se para isto a contratação de pessoal, principalmente se o Banco continuar a exercer atividades hoje existentes, a exemplo dos agentes de desenvolvimento, coordenação de fóruns de desenvolvimento e outros.

Do ponto de vista da área comercial, o Banco poderá atuar no crédito pessoal (cheque especial, empréstimos pessoais, crédito direto ao consumidor, financiamento de bens de informática, de veículos etc.); no atendimento de necessidades de capital de giro das empresas (cheque especial, crédito rotativo, descontos de recebíveis, etc.); e no financiamento às exportações (FNE<sup>2</sup>, PROEX<sup>3</sup>, adiantamento de contrato de câmbio, leasing, etc.).

No que tange aos serviços bancários, poderá ser ofertada toda uma gama de serviços hoje colocados à disposição pelos demais bancos, sobretudo aqueles que privilegiam o auto-atendimento e/ou o atendimento por via eletrônica, de modo a reduzir a necessidade de pessoal alocado na área. Neste sentido, há de se rever a política de tarifas hoje posta em prática no Banco, que se caracteriza por ser fortemente desestimuladora da utilização de nossos serviços bancários.

---

<sup>2</sup> Recente decisão do Congresso Nacional permite a utilização de recursos dos Fundos Constitucionais (FNE, FNO e FCO) para o financiamento de exportações.

<sup>3</sup> Programa de Apoio à Exportação com recursos do Tesouro, amplamente utilizado pelo Banco do Brasil.

Sobre os serviços relacionados às atividades de comércio exterior (câmbio), poderemos limitar nossa atuação às agências das capitais, inclusive nas extra-regionais, onde se concentra a maior parte da atividade exportadora de nossa região.

Assim, a primeira ação a ser implementada pela nova gestão será tomar a decisão quanto ao modelo de atuação a ser adotado, se apenas voltado para os clientes (cativos) de longo prazo do BNB ou se para competir efetivamente no mercado. Na primeira hipótese, não há segurança quanto à existência de escala suficiente para remunerar convenientemente os investimentos e os custos decorrentes da oferta desses produtos e serviços. Na segunda alternativa, a necessidade de investimento será bastante superior, sobretudo em função da grande defasagem do Banco em relação ao mercado e em razão da necessidade de obter a maior capilaridade possível na oferta de produtos e serviços. Em qualquer dos casos teremos que apresentar produtos e serviços competitivos, em termos de custo, segurança e qualidade, o que demandará investimentos ainda não passíveis de serem estimados.

Uma alternativa que permitiria a redução da necessidade de investimentos e o aumento de nossa capilaridade seria o estabelecimento de convênios com as outras duas instituições financeiras federais existentes, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, que nos permitisse utilizar suas redes de agências, pontos de atendimento, equipamentos e softwares, mediante o pagamento de tarifas, que não poderiam onerar o custo de nossos produtos e serviços a ponto torná-los inviáveis, e com a utilização de mecanismos eletrônicos de segurança que garantissem o sigilo das operações. É uma alternativa viável de ser posta em prática<sup>4</sup>, mas que deverá exigir, para sua efetiva implantação, um processo de negociação envolvendo até mesmo o acionista controlador das três instituições.

Assim, propõe-se que a nova gestão crie, imediatamente após a posse, um grupo de análise para realizar estudos que permitam a tomada de decisão quanto ao modelo a ser adotado para a área comercial do Banco e uma estimativa das ações e investimentos necessários à implantação de cada uma das alternativas.

O Banco do Nordeste tem por missão impulsionar, como instituição financeira, o desenvolvimento sustentável do Nordeste do Brasil através do suprimento de recursos financeiros e do suporte à capacitação técnica a empreendimentos da Região.

O surgimento de um ambiente macroeconômico onde não existem fronteiras comerciais e financeiras, seguido de desregulamentação de mercado e operações, além de inovações tecnológicas e financeiras, mobiliza todos os entes econômicos em busca de uma maior eficiência. Assim, o Banco do Nordeste não pode ficar ao largo neste processo de mudanças mercadológicas, pautadas na redução dos custos de informação e transação, busca de novas alternativas de investimentos e financiamentos, além de prospecção e estruturação de novos negócios, voltados para a customização e não standartização de muitas operações, principalmente aquelas mais vultosas.

Nesse intuito e visando o cumprimento da missão do Banco do Nordeste, através do suprimento de soluções financeiras diferenciadas e viabilização de fontes alternativas de longo prazo, além de ser uma fonte geradora de resultados, é importante a existência de uma área de investimentos no Banco do Nordeste, com funções típicas de um Banco de investimentos, hoje parcialmente suprida pela Gerência de Negócios Corporativos.

---

<sup>4</sup> Exemplo disso é o fato de que atualmente todo o fechamento de câmbio de clientes do BNB é realizado pelo Banco do Brasil.

Essa área deve ser focada em operações de captação de recursos, promoção de investimentos e finanças corporativas, além de também explorar o mercado de previdência. Dentro do foco de promoção de investimentos e também no de finanças corporativas, a área de investimentos deve trabalhar em parceria com as Centrais Operacionais na análise/estruturação de operações de maior valor, além de prospectar e estruturar novos negócios, atender a demandas específicas de clientes e do próprio banco, induzindo a soluções inovadoras.

No foco de captação de recursos, a área deve coordenar a emissão de títulos do Banco do Nordeste no mercado internacional, além de assessorar emissões de terceiros, participando como co-líder em operações de captações externas para empresas públicas e privadas e nos processos de avaliação destas para obtenção de “Ratings”. Além disso, deve trabalhar junto às demais áreas do Banco na estruturação de captações diretas a banqueiros externos, bem como a instituições bilaterais e multilaterais.

Ainda com enfoque em finanças corporativas, a área deve dispor de ferramentas adequadas ao acompanhamento e estruturação de operações societárias, envolvendo subscrições de títulos e abertura/fechamento de capital, bem como o acompanhamento de operações de securitização e de “Project Finance”.

No que diz respeito a promoção de investimentos, função intimamente ligada com operações de finanças corporativas, deve-se buscar a atração e mobilização de capital e tecnologia, aumento no volume de investimentos em projetos da região nordeste em sinergia com as demais ações do Banco, visando à integração das cadeias produtivas e à inserção econômica do Nordeste frente às demais regiões do País.

Em uma outra esfera de atuação, a área deve manter-se atenta às mudanças implementadas no sistema de previdência pública que abrirão espaço para o crescimento do mercado de previdência privada e suas instituições, definindo regras para o funcionamento do mercado que apontam para o fortalecimento de um sistema de previdência complementar capitalizada.

Com a implantação das reformas, visualiza-se um momento propício à solução do problema da previdência dos estados, evitando um agravamento do déficit público pelo alto comprometimento das receitas orçamentárias com o pagamento de folhas de inativos. Neste aspecto, o Banco já participou do Consórcio São Paulo Prev, que estruturou um sistema previdenciário para o Estado de São Paulo, estando habilitada a proceder de igual forma com estados da região nordeste que assim desejem proceder. Este processo deverá proporcionar uma sensível melhoria da situação financeira dos Estados e Municípios através da viabilização dos seus Fundos de Pensão, contribuindo para o equilíbrio fiscal dos estados.

Permanecendo na visão de previdência, o Banco administra o PREVIVER, fundo multipatrocinado de previdência privada, destinado a empresas da região, além de estar desenvolvendo estudos para oferecer planos individuais de previdência como suplementação de renda na inatividade.

Operando nesses setores, o BNB estará atento para o novo papel do Sistema Financeiro na institucionalização da poupança, sem perder de vista o crescimento dos investidores institucionais no processo de formação de poupança interna.

O processo de mudança pelo qual atravessa o País atualmente deverá culminar com um aumento nos níveis de poupança interna e conseqüente redução da dependência de poupança externa, redundando em aumento de investimentos, desenvolvimento do Mercado de Capitais e criação de novas empresas.

Além disto, o BNB deverá sempre estar atento ao desenvolvimento de novos produtos e negócios promissores, em um constante processo de interação com o mercado.

Com relação aos agronegócios, o Banco do Nordeste, como banco de desenvolvimento regional, deve manter-se atento aos desafios de melhorar a competitividade da agricultura do Nordeste, não podendo restringir suas ações ao suprimento de crédito tradicional à produção e comercialização agrícolas, mas, sobretudo, buscando outras alternativas possíveis para o desenvolvimento dos agronegócios, visando a inserção eficiente e competitiva dos seus agentes e segmentos produtivos nos mercados globalizados.

## II . NOVA FILOSOFIA SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Numa sociedade baseada no conhecimento, o alcance da vantagem competitiva repousa fundamentalmente na capacidade de aquisição, desenvolvimento e aplicação de competências para criação de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores melhor que os concorrentes (Hamel e Prahalad, 1995).

Por isso, a moderna *Administração das Relações de Trabalho* assume papéis de suma importância para o alcance de resultados, como aliada na formulação e implementação da estratégia, provedora de competências críticas necessárias, indutora de inovação, provedora de oportunidades de desenvolvimento, geradora de compromisso dos funcionários com a missão organizacional.

A Administração das Relações de Trabalho no Banco do Nordeste do Brasil-BNB, na gestão dos últimos 8 anos, representa uma página negra na história da organização, como ficou claro no diagnóstico. A proposta a seguir contempla um conjunto projetos para uma nova administração das relações de trabalho.

### **Projeto 1: Código e Comissão de Ética do BNB**

**Diagnóstico.** Nos últimos 8 anos, a alta administração do BNB foi denunciada por cometimento de ilegalidades, fraudes em balanços e operações; ameaça, coação e assédio moral aos funcionários; sofreu condenações pelo TCU; responde por crimes de improbidade e formação de quadrilha em processos movidos pelo Ministério Público Federal.

Tais fatos vêm denegrindo a imagem do BNB, atentando contra sua integridade e desmotivando os funcionários. As práticas da atual administração – vale ressaltar – agridem os valores, crenças e aspirações legados pelos seus primeiros líderes (Rômulo Almeida, Raul Barbosa), através dos quais a organização conquistou o respeito da sociedade.

O **Projeto 1** visa implantar o **Código e Comissão de Ética** no BNB, que lhe dêem sentido de identidade, gerem comprometimento, protejam a sua integridade, enfim, orientem decisões e comportamentos condizentes com princípios da “nova administração pública”,

consignados em nossa Carta Magna e legitimados pela sociedade, tais como a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e eficiência (CF, artigo 37), como também a participação nas decisões (CF, artigo 10), a democratização, a valorização do mérito e a sustentação organizacional.

## **Projeto 2: Modelo Democrático de Administração**

**Diagnóstico.** A participação nas decisões públicas representa um direito e aspiração das sociedades avançadas e, em particular, da sociedade brasileira. Do ponto de vista externo, trata-se de uma necessidade da sociedade de influir na formulação da estratégia e alocação dos recursos públicos e de controlar os resultados organizacionais e, ao mesmo tempo, conferir legitimidade e apoio às organizações; do ponto de vista interno, a participação reveste-se, também, de um fator motivacional.

Nos últimos anos, a administração do BNB suprimiu todos os meios de os funcionários, através de seus representantes eleitos, participarem de fóruns de decisão, quando não extinguiu esses espaços. Para passar uma imagem de democracia, criou alguns mecanismos (grupo de assessoramento de gestão, grupo de assessoramento básico) que se prestam mais à bajulação e supressão de conflitos e a obstar críticas e reivindicações justas dos funcionários (a direção geral, para tomar conhecimento de quem diz o quê, exige que nas atas das reuniões constem os autores das falas; qualquer crítica é subtraída das atas).

Assim, o **Projeto 2** tem por objetivo preservar a integridade da organização e a qualidade das decisões, estimular a inovação e melhoria contínua e obter apoio político e social, através da organização e institucionalização de um modelo de administração democrático e transparente no BNB com:

- participação da comunidade no processo de planejamento;
- criação da ouvidoria;
- participação dos funcionários nos comitês técnicos, na diretoria e no conselho de administração (direção geral) e nos comitês de crédito (agências);
- solução negociada dos conflitos (CAPEF, CAMED, acordo coletivo, passivos trabalhista e previdenciário) com os funcionários, aposentados e suas entidades<sup>5</sup>.

## **Projeto 3: Cidadania e Responsabilidade Social**

**Diagnóstico.** O governo cada vez mais se mostra incapaz, seja por falta de recursos, seja por falta de vontade política, de resolver os graves problemas econômicos, sociais, ambientais com que se defronta a nossa sociedade. Nesse contexto, os objetivos das organizações públicas e privadas caminham para além das dimensões econômica e legal para abarcar uma dimensão mais humana e ética.

Pesquisas revelam que a prática da cidadania e da responsabilidade social pelas organizações pode gerar benefícios para todos os envolvidos – organização, funcionários e comunidade – tais como: alinhamento das metas da organização com as da sociedade, melhor reputação e visibilidade da organização, redução de custos e riscos operacionais, maior compromisso dos funcionários, lealdade do consumidor à marca, aumento dos lucros.

O **Projeto 3** visa, pois, despertando o sentimento de solidariedade e incentivando a

---

<sup>5</sup> No caso CAPEF, pensamos que a nova administração do BNB deveria criar comissão composta de representantes do BNB, funcionários, aposentado e de um árbitro, a fim de encontrarem soluções para os problemas existentes.

prática do voluntariado, implementar programas e ações voltados para a melhoria da qualidade de vida das comunidades mais carentes.

#### **Projeto 4: Auto-estima e Orgulho de Pertencer**

**Diagnóstico.** Nos últimos anos, com uma política caracterizada pelo flagrante desrespeito aos princípios elementares da *administração pública*, transformação das pessoas em “coisa”, pelo estilo de administração autoritário, com uso da ameaça, coação e do assédio moral; pelo não-reconhecimento das entidades representativas dos funcionários, fechamento de todos os canais de negociação e desdém às reivindicações dos funcionários, pelo afastamento dos funcionários de datas e festejos comemorativos, percebe-se o crescimento da apatia e um desaparecimento daquele sentimento de orgulho e de pertença ao BNB por parte dos funcionários. Para muitos, o BNB hoje significa apenas um emprego, uma fonte de recursos, e não mais um lugar prazeroso de trabalhar.

O **Projeto 4** visa resgatar o sentimento de orgulho e satisfação de pertencer ao BNB, de compromisso e identidade com a sua missão, através de **eventos e símbolos de reconhecimento** que expressem a importância que a organização confere às pessoas na consecução de seus objetivos.

#### **Projeto 5: Novo Processo de Seleção, Alocação e Movimentação**

**Diagnóstico.** A maneira como a empresa estrutura e divulga as oportunidades de crescimento na organização pode representar um fator de excelência em sua *Administração das Relações de Trabalho*. Um plano de carreiras com critérios de ascensão profissional claros e justos pode contribuir muito para recrutar os melhores talentos do mercado, elevar o desempenho organizacional e encorajar os funcionários na busca do autodesenvolvimento.

Contrário a essa visão, o BNB adota um plano de cargos e salários secreto (chamado “sistema de remuneração diferenciada”): aos funcionários não é permitido conhecer a estrutura de cargos e funções, a sua forma de acesso, a remuneração de cada um.

Predomina o critério da pessoalidade na seleção interna de pessoas. Na seleção de funcionários para funções gratificadas, adotam-se dois critérios: para funções de mais difícil provimento, concorrência interna; para funções de fácil provimento, indicação; em ambos os casos, sem critérios transparentes. O rodízio de gerentes e agentes de desenvolvimento efetivam-se sem relação com uma política de resultados, sem critérios claros nas decisões de novas localizações, sem planejamento para que o funcionário possa tomar providências oportunas de adaptação (inclusive familiar). Finalmente, os gerentes passaram a utilizar as decisões de alocação como instrumento de punição aos funcionários.

A administração do BNB aprofundou o processo de terceirização de algumas atividades da direção geral e das agências, sem uma discussão da eficácia e eficiência dessa estratégia. Na direção geral, houve uma substituição de funcionários por mão-de-obra terceirizada, com a dramática transferência de funcionários para as agências. Além disso, é sabido que a contratação de mão-de-obra terceirizada, além das vulnerabilidades inerentes, enseja a prática da corrupção, tráfico de influência visando à contratação de parentes de funcionários pelas empresas prestadoras de serviços (**nepotismo**) e outras práticas incompatíveis com a administração pública. A quantidade de terceirizados em funções de bancários (2.369) representa hoje, excluindo os bolsistas de nível médio e de nível superior, 64% do número de funcionários. A



soma de terceirizados (2.369), bolsistas (957) e jovens aprendizes (29) correspondem a 47,3% da força de trabalho do BNB. As despesas de terceirização que, em 1995, giravam em torno de 23% das despesas de pessoal, hoje representam aproximadamente 85% (em 2001: despesas de pessoal aproximadamente R\$ 245,8 milhões; despesas com terceirização aproximadamente R\$ 200 milhões).

No caso das agências, alguns processos de concessão de crédito passaram também a ser executados através de parcerias, estratégia que, além de haver acarretado perda de receitas pelo BNB, pode ser responsável, em parte, pelo nível de inadimplência dos financiamentos concedidos.

Quanto a viagens a serviço, verifica-se: realização de viagens (normalmente pelos gerentes da Direção Geral) com o objetivo de aumento de salário, sem necessidade de serviço; disparidades entre valores de diárias de gerentes e dos demais funcionários; gastos excessivos; passagens mais caras em função da milhagem; exclusão de empresas de passagens alternativas, mais baratas.

O **Projeto 5** visa repensar a política de seleção, alocação e movimentação de pessoas, tendo como preocupações básicas:

- implantação de novo plano de carreiras e sucessão;
- análise benefício-custo do processo de terceirização;
- concurso público para atividades essenciais;
- concurso interno todas as funções técnicas e de primeiro nível;
- regionalização dos concursos públicos;
- nova política de rodízio de funções, que busque conciliar as expectativas de carreira do indivíduo com as necessidades organizacionais;
- novos parâmetros de pagamento de diárias em viagem a serviço.

## **Projeto 6: Centro de Conhecimento e Inteligência Competitiva**

**Diagnóstico.** Nos últimos anos, o BNB perdeu significativo contingente do seu quadro técnico. Primeiramente, porque muitos se aposentaram ou desligaram-se por demissão, transferência; outros, porque seus salários foram reduzidos; outros, porque não suportaram o estilo autoritário da atual administração.

A capacitação em nível de mestrado e doutorado foi abolida<sup>6</sup> e, mesmo quando o funcionário decidiu, em alguns casos, custear sua capacitação nesse nível, a administração impediu. Verifica-se que funcionários, em virtude do achatamento salarial, abandonam curso superior ou deixam de fazê-lo, e o BNB não oferece nenhum incentivo (como muitas empresas o fazem).

Os programas de capacitação não estão vinculados à estratégia da organização, com cursos para gerentes de forma generosa, principalmente os fora do Ceará. Os eventos da Comunidade Virtual de Aprendizagem obedecem mais a uma necessidade de pontuação na variável “gestão de pessoas”. O desenho dos programas de formação de lideranças contém superposição de conteúdos, com acréscimo de custos. O programa “Time de Resultados”

---

<sup>6</sup> A administração atual fez uma parceria com a UFRJ para promoção de um curso de doutorado, sem relação dos objetivos e pesquisas do curso com as necessidades estratégicas do BNB.

compreende atividades inerentes aos papéis dos gerentes ou mesmo de facilitadores da “comunidade de RH”.

O BNB firmou uma parceria exclusiva com a Fundação Dom Cabral, que cobrou preços muito acima do mercado (a FDC envia professores sem um curso de mestrado, recebe mais de R\$ 300,00 hora-aula, além das despesas com hospedagem, passagens). Enquanto isso, o potencial humano interno (funcionários com mestrado nas melhores universidades do país) vem sendo desperdiçado.

Na era do conhecimento, a educação significa um recurso básico para inovação, competitividade e progresso de países e organizações. Daí, a aprendizagem contínua e a necessidade do compromisso das organizações com a educação dos funcionários deram origem, nos EUA, ao surgimento das chamadas universidades corporativas, cuja soma atingiu 1.600 em 1998.

As universidades corporativas têm por objetivo fundamental desenvolver as competências essenciais da organização, tendo por base o conceito de administração do conhecimento e as seguintes práticas (Marisa Eboli, 2002): 1) programas educacionais formulados com base nas competências críticas; 2) estímulo à criação, ao desenvolvimento, à aplicação e ao compartilhamento de conhecimento e experiências (administração do conhecimento); 3) intensiva utilização da tecnologia (“aprendizagem em qualquer hora e lugar” – e-learning); 4) forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial; 5) veículo de disseminação da cultura; 6) liderança educadora (responsabilidade dos líderes pela educação); avaliação dos investimentos em educação (principalmente nos níveis de aplicação e de resultados); 7) formação de parcerias com instituições de ensino superior.

O **Projeto 6** – criação do Centro de Conhecimento e Inteligência Competitiva – tem em mira tornar o BNB, mediante parcerias com universidades de renome, um centro de excelência educacional, gerador e disseminador de conhecimentos voltados para conferir-lhe eficácia e eficiência no cumprimento de sua missão, como também auferir receitas de serviços (que venham contribuir para o êxito de empreendimentos). Esse projeto se desenvolverá com as seguintes orientações:

- alinhamento estratégico na definição de programas e ações;
- múltiplas parcerias com universidades e centros de pesquisa de renome;
- concorrência em todos os serviços realizados em parceria e contratados;
- incentivos à educação, em todos os níveis, dos funcionários;
- aproveitamento do potencial humano interno;
- equidade na distribuição de oportunidades.

Esse projeto implicará, primeiramente, uma definição das competências essenciais relacionadas com a estratégia do BNB; redefinição dos programas de formação de líderes, técnicos e da “comunidade de RH”.

### **Projeto 7: Novo Processo de Avaliação de Resultados**

**Diagnóstico.** O sistema de avaliação de resultados no nível individual está inteiramente centrado em processos ou atitudes, com elevado grau de subjetividade e o agravante de ser utilizado para punir os funcionários. Não há transparência quanto aos fins desse sistema (para que e como se utiliza?). Nem clareza quanto aos critérios de “monitoração especial”.

Os investimentos em Recursos Humanos não são avaliados quanto ao seu retorno.

O **Projeto 7** visa construir um processo de avaliação de resultados, no nível individual e em equipe (unidade organizacional), com base em padrões mensuráveis e fundamentado em:

- responsabilidades designadas individualmente no período de avaliação;
- resultados planejados e realizados;
- busca de competências;
- implementação de inovações;
- melhoria da qualidade.

O **Projeto 7** também vai criar um sistema de avaliação da Administração das Relações de Trabalho.

### **Projeto 8: Novo Programa de Recompensas**

**Diagnóstico.** O atual sistema de remuneração, secreto, do BNB não oferece nenhuma contrapartida direta aos resultados financeiros alcançados; não reconhece o desempenho e as competências individuais; não incentiva a inovação e a melhoria da qualidade, fatores de sucesso organizacional.

A administração do BNB tenta implantar, sem negociação com funcionários e aprovação dos órgãos competentes, um “sistema de remuneração diferenciada” e extinguir ilegalmente o sistema de promoções, em vez de buscar o seu aperfeiçoamento (mudança em disputa judicial). Essa tentativa gerou duas conseqüências: criaram-se dois grupos funcionais distintos, os optantes pelo novo plano (maioria), com progressão funcional, e os não optantes (22%), sem progressão funcional; uma **disputa judicial** (com a extinção do sistema de promoções) que, direta ou indiretamente, envolve todos os funcionários.

O **Projeto 8** visa construir um programa de recompensas salariais e um programa de incentivos financeiros e simbólicos fundamentados nas seguintes variáveis:

- responsabilidades do cargo;
- resultados financeiros (lucros);
- alcance da estratégia;
- competências individuais (conhecimento);
- inovação e melhoria da qualidade;
- experiência e tempo de serviço.

### **Projeto 9: Previdência, Saúde, Benefícios**

**Diagnóstico.** A administração do BNB vem tentando implantar um novo plano de previdência privada, sem negociação com associados (**em disputa judicial**). Diretoria eleita da CAMED alijada das decisões. Benefícios congelados há 8 anos, em valores abaixo dos bancos correlatos. Discriminação na concessão de benefícios: apenas uns recebem (empréstimo de férias, creche; auxílio moradia, para gerentes de capitais). Extinção de verbas para manutenção e investimentos dos BNB-Clubes (antes repassadas pelo BNB como estímulo à integração social), muitos sem condições de funcionamento. Ausência do serviço social. Programa de preparação para aposentadoria abandonado. Ausência de pesquisa sobre clima e motivação. Descumprimento da jornada de trabalho, falta de compensação e poucos relógios de ponto.

O **Projeto 9** tem em vista restaurar o princípio da isonomia na concessão de benefícios e o seguinte:

- revisão dos estatutos da CAPEF, CAMED;
- criação do Programa de Assistência aos funcionários, através do serviço social ou CAMED;
- melhoria dos programas de saúde ocupacional, educação para a saúde e incentivo ao esporte, através da CAMED ou BNB-Clubes;
- revisão dos parâmetros com relação a auxílio moradia para gerentes.
- diagnóstico da situação dos BNB-Clubes, para tomada de decisão;
- implantação do banco de horas e horário flexível.

O quadro a seguir sintetiza esta proposta de administração de relações de trabalho no BNB.

### Projetos em Ordem de Prioridade:

<b><i>PROJETOS E AÇÕES - FILOSOFIA DE ADMINISTRAÇÃO</i></b>	<b>PRIORIDADE</b>
» P01 – Código e Comissão de Ética do BNB	2003.1
» P02 – Participação dos Funcionários	2003.1
» P03 – Criação da Ouvidoria	2003.2
» P04 – Cidadania e Responsabilidade Social	2003.2
» P05 – Resgate da Auto-estima e Orgulho de Pertencer	2003.1
<b><i>PROJETOS E AÇÕES – SELEÇÃO, ALOCAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO</i></b>	<b>PRIORIDADE</b>
» P06 – Revisão da Estratégia de Terceirização	2003.2
» P07 – Concurso Público Regionalizado	2003.2
» P08 – Novo Plano de Carreiras, Processo de Seleção Interna e Movimentação	2003.1
» P08 – Novos Parâmetros de Diárias	2003.1
<b><i>PROJETOS E AÇÕES – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL</i></b>	<b>PRIORIDADE</b>
» P09 – Revisão da Política e Programas de Administração do Conhecimento	2003.1
<b><i>PROJETOS E AÇÕES – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS</i></b>	<b>PRIORIDADE</b>
» P10 – Novo Processo de Avaliação de Resultados	2004.1
» P11 – Avaliação das Ações de RT	2004.1
<b><i>PROJETOS E AÇÕES – PROGRAMA DE RECOMPENSAS</i></b>	<b>PRIORIDADE</b>
» P12 – Novo Programa de Recompensas	2003.2
» P13 – Programa de Incentivo à Inovação, Qualidade e Resultados	2003.1
<b><i>PROJETOS E AÇÕES - PREVIDÊNCIA, SAÚDE E BENEFÍCIOS</i></b>	
» P14 – Implantação do Banco de Horas e Horário Flexível	2003.1
» P15 – Comissões de Negociação CAPEF, CAMED e Passivo Trabalhista	2003.1
» P16 – Revisão da Política de Saúde e Qualidade de Vida	2004.1

### III. EMPRESAS COLIGADAS

#### 1. CAPEF: Proposta de Solução Negociada

As intensas mudanças que vêm ocorrendo e continuarão a ocorrer nas relações de trabalho e no sistema previdenciário estão a exigir o ajustamento futuro dos atuais fundos de pensão à nova realidade e, em particular, às novas regras constitucionais aprovadas.

Conscientes disso, os associados têm afirmado sua vontade de contribuir para resolver o problema da CAPEF. O que os associados querem na realidade, é colaborar para preservação de uma caixa de previdência complementar bem administrada, sólida e imune às ameaças de insolubilidade e que o assunto seja tratado com competência, transparência e ética, sem as arbitrariedades, abusos e práticas escusas que têm sido adotadas na gestão que finda.

Os inativos e ativos do BNB, visando solucionar o conflito com a Direção do Banco propõem que sejam implementadas as seguintes medidas:

- Os benefícios dos aposentados sejam, **de imediato**, implantados nos mesmos níveis de 31.12.96;
- Ocorram eleições para os Conselhos Deliberativo e Fiscal, já que seus atuais mandatos encontram-se vencidos desde 01/11/02, conforme Estatuto e Regulamento Geral em vigor, e substituição da atual diretoria executiva da CAPEF, visto que o processo eleitoral, bem como os Estatutos e Regulamentos encontram-se “sub-judice”;
- Contratação de: a) uma consultoria atuarial, através de concorrência, para realizar um diagnóstico nos números da CAPEF, mensurando inclusive o seu real “déficit atuarial”, se é que existe; b) de uma auditoria para realização de um levantamento geral dos sistemas operacionais, financeiros e administrativos da Caixa;
- Migração dos atuais e ex-trainees do Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL/AGF) para a CAPEF;
- Dentre os membros do Conselho Deliberativo indicados pela patrocinadora, pelo menos um, seja escolhido entre os assistidos;
- Que o Diretor Executivo de Previdência da Caixa seja também escolhido entre os assistidos, a exemplo do que ocorre noutros fundos de pensão;
- Verificar o débito da Patrocinadora BNB junto a CAPEF;
- Avaliar a administração terceirizada nos investimentos da Caixa e o retorno do comitê de investimentos;
- No caso CAPEF, pensamos que a nova administração do BNB deveria criar comissão composta de representantes do BNB, funcionários, aposentados e de um árbitro, a fim de encontrarem soluções para os problemas existentes;
- Finalmente chegar a uma solução definitiva, amplamente negociada entre os diversos setores envolvidos: participantes ativos e aposentados, patrocinadora, AABNB e AFBNB, norteando a negociação em torno dos direitos adquiridos.

## **2. CAMED – Saúde/Corretora**

### **Sugestões para a CAMED – Saúde:**

- Contratação de uma consultoria para realizar um diagnóstico atuarial da CAMED-Saúde;
- Contratação de uma Auditoria para realização de um levantamento geral dos sistemas operacionais, financeiros e administrativos da Caixa;
- Instituir um novo modelo de gestão, incluindo aposentados de forma efetiva no gerenciamento da Caixa;
- Reavaliar o Plano de Mercado, suspendendo novas adesões, os contratos de serviços terceirizados e os programas mantidos pela CAMED (saúde e alegria, clube da saúde, etc.);
- Verificar o enquadramento da CAMED frente aos ditames da Lei 9656/98, inclusive no que se relaciona à Gestão/Estatuto Social;
- Realizar recadastramento dos associados do Plano Natural;
- Sistematizar o rodízio por exercício social para contratação de auditoria externa e atuarial;
- Apurar as razões dos desligamentos dos associados do Plano Natural, estudando o possível retorno dos mesmos aos quadros da Caixa.

### **Sugestões para a CAMED – Corretora:**

- Contratar auditoria para realizar levantamento dos sistemas operacionais, financeiros e administrativos;
- Realizar estudos de mercado com vistas a incrementar as vendas de seguro;
- Avaliar apólices coletivas de seguro de vida e de autos.

## **IV. O BNB EM 2003: TRANSIÇÃO PARA O NOVO MODELO**

### **1. Diretrizes de Ação para 2003**

- Buscar junto ao Governo fontes adequadas para estabelecer um programa de crédito emergencial para que o BNB possa se inserir e dar uma contribuição efetiva ao Programa de Combate à Fome);
- Adequar os programas atuais de políticas públicas e institucionais (Agente de Desenvolvimento, Farol de Desenvolvimento, CrediAmigo e PRODETUR II) à nova realidade do Banco e à gestão democrática;
- Adequar as aplicações do FNE ao novo modelo institucional, realizando um estudo sobre os impactos do programa e estabelecendo critérios de avaliação permanente e controle do programa;
- Preparar um plano de fortalecimento das agências bancárias, para suprir as carências

de pessoal e infra-estrutura logística, visando aperfeiçoar o processo de crédito e a recuperação de dívidas.

**( Esta parte está sendo detalhada pela equipe técnica)**

## **2. Ações Imediatas**

A partir dos problemas cruciais apresentados no diagnóstico, aqueles que impedem o desenvolvimento de ações voltadas para recuperar a verdadeira missão do Banco do Nordeste, propomos algumas de caráter emergencial, que devem ser tomadas dentro do prazo de 90 dias. São ações voltadas para as áreas de Relações de Trabalho, Estrutura Organizacional, ETENE, PRODETUR II, à recuperação financeira da Instituição, às negociações em torno do contencioso da CAPEF e a recuperação financeira da CAMED.

### **2.1 Ações voltadas para as relações de trabalho:**

1. Revisão dos contratos de terceirização e suspensão de novas contratações de mão-de-obra contratada nas áreas fins do Banco, devendo se estabelecer critérios e regras para a contratação de pessoal;
2. Realização de concurso público regionalizado para preencher as necessidades de pessoal nas unidades do interior dos estados do Nordeste, a partir do dimensionamento das necessidades locais;
3. Revisão das transferências e demissões injustas, especialmente aquelas que foram realizadas com o objetivo de perseguição política, com o remanejamento e a readmissão dos que foram punidos;
4. Revisão do programa de “treinees” para contratação de pessoal, visando adaptá-lo para a nova realidade do Banco e para as necessidades do novo modelo de gestão democrática;
5. Realização de seminários para gestores e palestras para os funcionários, objetivando conscientizá-los para a nova realidade do Banco e para o novo modelo de gestão democrática;
6. Abertura de negociações com os Sindicatos, visando fechar as cláusulas sociais do acordo salarial de 2002 e negociar formas de pagamento da URP e outras ações trabalhistas já provisionadas;
7. Formar um grupo de trabalho para apresentar propostas de recuperação do Plano de Cargos e Salários e para Avaliação de Resultados e Recompensas Salariais.

## **2.2. Ações voltadas para o Banco Gestor de Fundos Públicos:**

*Quanto ao inadimplemento:*

1. Aprofundar o diagnóstico da área operacional/ financeira visando conhecer a situação financeira real e o nível de inadimplência do Banco;
2. Qualificar a inadimplência atual em função das características das operações, clientes e atividades dos clientes, no que tange às possibilidades de retorno dos créditos, definindo modelo de estimativa da inadimplência futura;
3. Efetuar recálculo das operações dos clientes no SIAC, cujo encargo foi cadastrado diferentemente da forma contratual, iniciando pelas 500 maiores dívidas (saldo devedor e Prejuízo);
4. Definir padrão de organização de documentos e informações dos clientes responsáveis pelas 500 maiores dívidas;
5. Identificar no Ativo Operacional (crédito), a parte que apresenta perfil inadequado, em termos de risco, à estrutura de Capital do Banco (PRONAF, PROFAT, Crédito Informal etc.). Se for o caso, identificar as operações lastreadas possíveis de alteração de fonte ou de transferência de risco, de forma a se conter a continuidade do inadimplemento;
6. Identificar no Ativo Operacional o potencial de operações passíveis de renegociação com base na Res. 2471, definindo ações para priorização desses negócios;
7. Realizar esforços no sentido de alterar os mecanismos legais possibilitando o enquadramento de operações com micros e pequenos devedores realizados antes de 1999;
8. Redefinir parâmetros para renegociação de operações em atraso, dos clientes com potencial de pagamento (inclusive avaliando se não é o caso de prejuizar) no que tange a percentual de amortização exigido, tarifas e outros custos. Considerar o real faturamento das empresas para balizar a renegociação das dívidas;
9. Estruturar equipes exclusivas por agências ou grupamento de agências para dedicação a ações exclusivas de recuperação de crédito;
10. Criar uma estrutura formal para tratar da gestão do ativo, ao nível da Direção Geral;
11. Reiniciar seletivamente entendimentos para renegociação de dívidas que estão em processo de execução judicial;
12. Realizar reunião com os agentes de desenvolvimento e os técnicos de campo para trabalho de emergência relativamente ao retorno dos créditos que por tratar-se de curto prazo, em breve estará todo inadimplido, buscando não apenas o retorno dos créditos, mas também a viabilização das atividades do devedor, inclusive corrigindo distorções;



13. Incentivar ações de interpelação por desvio de crédito;
14. Articular-se com o poder judiciário com vistas a agilizar os processos de execução judicial;
15. Articular-se com o Governo e as Instituições Federais para criar canais de comunicação dos inadimplentes do Banco, de forma que o governo não contrate com empresas inadimplente nos Banco oficiais, cujos nomes não estejam inseridos nos cadastro oficiais por forças de liminares.

*Na Concessão do Crédito:*

1. Definir que temporariamente todo crédito formal até R\$ 35 mil (procedimento simplificado) também deve ser analisado pelas Centrais de Análise (CENOP's);
2. Estruturar agências em termos de recursos humanos para a melhoria da qualidade das análises de crédito;
3. Extinguir a “consulta prévia”, revisar e simplificar o processo de contratação e administração dos créditos do PRONAF;
4. Instituir a presença de representante eleito dos funcionários nos comitês COMAG, COMAC, CONAD e Diretoria;
5. Fazer avaliação do microcrédito, observando rentabilidade, liquidez e possíveis pendências trabalhistas;
6. Iniciar processo de discussão do novo modelo de concessão e acompanhamento do crédito;
7. Revisar o modelo de parcerias com escritórios de projeto, principalmente quanto ao comprometimento no acompanhamento de projeto e no seu sucesso com retorno do crédito;
8. Revisar o modelo de risco adotado atualmente.

*No acompanhamento do crédito:*

1. Estruturar Agências e Centrais de Análise para o cumprimento das normas relacionadas com acompanhamento de crédito.

*Quanto à estrutura do passivo:*

1. Confirmar o trabalho de precificação para utilização nas carteiras de crédito de cunho social;
2. Definir tipos de operações que não devem ter os riscos assumidos pelo Banco, considerando as características dos clientes, atividades, operações etc.;

3. Efetuar diagnóstico da situação de liquidez, com enfoque nas atividades creditícias, considerando o retorno dos crédito, inadimplência, retorno dos recursos de repasse etc.;
4. Negociar custos menores e prorrogação dos prazos de retorno dos recursos de repasse (FAT, BNDES etc.).

### **2.3. Ações voltadas para Área Comercial:**

1. Criar, imediatamente após a posse, um grupo de análise para realizar estudos que permitam a tomada de decisão quanto ao modelo a ser adotado para a área comercial do Banco e uma estimativa das ações e investimentos necessários à implantação de cada uma das alternativa.
2. Dotar as agências de capital dos recursos necessários para que retornem a atuar no câmbio.

### **2.4. Ações voltadas para a adequação da Estrutura Organizacional ao novo modelo de gestão:**

Este plano apresenta sugestões de ações de curto prazo, relacionadas a Estrutura Organizacional do Banco do Nordeste, com o objetivo de subsidiar a Nova Administração em suas decisões e ações na área. A proposta básica é definir áreas de competência para as diretorias, seguindo as seguintes atribuições:

- Políticas Públicas e Institucionais
- Produtos (Crédito; Captação, Capacitação e Serviços);
- Suporte à Gestão
- Finanças e Controle

Imediatamente deve criar-se um grupo para analisar a atual estrutura e adequá-la ao novo modelo de gestão. Para tanto, estamos anexando uma sugestão.

Outras ações importantes nesta área são:

- Extinguir a Superintendência Supervisão Regional, transferindo as superintendências regionais para a Diretoria de Políticas Públicas e Institucionais;
- Rever os critérios de departamentalização geográfica das Superintendências Regionais;
- Reavaliar o modelo de atuação e modelo organizacional das agências;
- Providenciar o suprimento imediato das seguintes funções da Alta Administração, a seguir relacionados: Superintendente de Auditoria, Superintendente de Negócios e Controle Financeiro, Superintendente do Processo Operacional, Superintendente Jurídico, Superintendente de Recursos Humanos e Logísticos, Superintendente de Suporte Estratégico, Chefe do Gabinete da Presidência, Gerente de Negócios Corporativos, Gerente da Assessoria de Comunicação, Gerente do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, Superintendente de Supervisão Regional,

Superintendente Regional MA/PI, Superintendente Regional CE/RN, Superintendente Regional PE/PB, Superintendente Regional AL/SE, Superintendente Regional BA/MG/ES, Presidente da CAPEF, Presidente da CAMED e Crediamigo;

- Analisar a viabilidade da extinção imediata das Superintendências da Direção Geral.

Uma questão importante a ser definida pelos próximos gestores é se resgata a função do Conselheiro-Representante(COREF), com assento na Diretoria e com direito a voz ou se leva à transformação desta função em “Diretor-Representante”, com direito a voz e voto na diretoria. A curto prazo é aconselhável dar posse à representante eleita, para se fazer justiça ao que foi uma conquista do movimento sindical e à vontade dos funcionários do BNB.

## **2.5. Ações para adequar o ETENE à nova gestão:**

Substituir imediatamente todos os cargos de chefia, bem como nomear um comitê de transição, o qual será responsável pela **coordenação** dos seguintes trabalhos a serem realizados em prazo de 90 dias:

- Perfilamento do quadro técnico do ETENE;
- Revisão do Espaço Organizacional ocupado pelos técnicos do ETENE para adequá-lo às atividades ali desenvolvidas;
- Proposta para criação de conselhos consultivos;
- Proposta para criação de comitês técnicos, com representação dos funcionários, nas áreas de publicações, Revista Econômica, tecnologia e outros;
- Procedimentos para o recrutamento de técnicos;
- Apresentar uma proposta para a estrutura organizacional (gestão, quadro técnico, contratados, bolsistas, comissões);
- Demanda/necessidades por mobiliário, equipamentos e material de expediente;
- Elaboração de plano de trabalho para o ano de 2003, incluindo um plano de treinamento com cursos de pós-graduação e cursos de curta duração;
- Revisão dos atuais contratos.

## **2.6. Ações para adequação do PRODETUR/NE-II:**

1. Centralização das atividades do PRODETUR II no Projeto Estruturante de Políticas e Ações de Infra-Estrutura para a Região Nordeste até que um ambiente de Infra-estrutura/INFRAENE seja criado. Referido projeto já existe na atual estrutura do Banco, cujo coordenador já foi designado na gestão anterior, como o Coordenador Geral da Equipe Central de Gestão do PRODETUR II – ECG.
2. De acordo com o Contrato de Empréstimo N0. 1392/OC-BR, de 27.09.02, firmado entre o Banco do Nordeste e o BID, caberá à Equipe Central de Gestão, ECG, a responsabilidade pela coordenação, administração, acompanhamento e avaliação das atividades do PRODETUR/NE-II. Hoje estas atribuições vêm sendo executadas de forma esfacelada por diversas unidades do Banco (Ambiente de Implementação, ETENE, CENOPS, Projeto Estruturante de Infra-estrutura), fato que concorre para o descumprimento de Cláusulas Contratuais, para a gestão precária do Programa e para

a tomada de decisões e procedimentos técnico-operacionais divergentes entre essas unidades. Isto foi registrado nos diversos Relatórios de Avaliação do PRODETURNE-I pelo BID, especialmente quanto aos aspectos ambientais e atraso na execução do Programa.

3. Este Projeto acolheria os técnicos que trabalham com o PRODETUR , sendo apoiada pela Equipe de Consultores que está sendo objeto de contratação por licitação internacional, como exigência contratual do Programa , tendo em vista que o Banco não dispunha à época da contratação de técnicos capacitados para a análise dos projetos e planos do Programa.
4. Nomeação de um novo coordenador da ECG, por conseguinte, do Projeto Estruturante, com perfil adequado para o desempenho destas atribuições.

## **2.7. Ações para a Área de Tecnologia:**

1. Rever a atual sistemática relacionada com o desenvolvimento de SW, contemplando as sub-atividades de Gerência de Mudança, Gerência de Requisitos e Gerência de Capacitação;
2. Fortalecer, em princípio, as seguintes atividades com relevada importância em nível de T.I., quais sejam: Apoio ao Desenvolvimento de Sistemas, Gerência de Skill dos Analistas de Negócios, Planejamento Estratégico de Tecnologia, Planejamento de Capacidade e Segurança da Informação;
3. Reavaliar os atuais processos/atividades realizadas em nível de T.I., com vistas a sua transferência/eliminação;
4. Designar equipe para implantar projeto piloto contemplando a utilização, em nível de produção, de plataforma alternativa de HW e SW;
5. Revisão de todos os atos administrativos transcorridos nos últimos 90 dias com respeito a licitações e aprovações de contratos em nível de CODAD, Diretoria, Presidência ou outras instâncias;
6. Revisão de todos os valores de contratos em ser, tendo como meta a redução de valor;
7. Inventário físico de todos os recursos tecnológicos (hardware e software) em uso na Instituição;
8. Análise de conteúdo da validação das informações hoje disponibilizadas em nível de Intranet e Internet;
9. Elaboração de novo Plano de Direcionamento Estratégico (T. I) para o ano de 2003;
10. Levantamento dos dispêndios mensais com a Área de Tecnologia (software, hardware, comunicação, etc.) com a identificação do respectivo contrato, prazo, valor e empresa contratada;

11. Suspensão temporária, até conclusão dos trabalhos de avaliação das áreas, da contratação de qualquer novo colaborador;
12. Revisão/atualização das normas de segurança de TI.

## V. ANEXO - ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 1. INTRODUÇÃO

Para se implementar um novo modelo de gestão no BNB torna-se indispensável uma reestruturação organizacional do Banco, que se fundamenta nos seguintes princípios:

#### a) Visão unificada de Banco de Desenvolvimento

Significa a necessidade de acabar com a dualidade Área de Desenvolvimento x Área Comercial, que só existe em função da estruturação organizacional por produtos. Todas as áreas de negócios são de desenvolvimento, seja crédito, captação, serviços ou capacitação;

#### b) Alinhamento entre estratégia e estrutura

As estratégias são definidas em função do mercado, enquanto que a estrutura do Banco do Nordeste é definida por produtos. A organização que temos não só não contribui para o cumprimento dos objetivos e estratégias na empresa, como ainda cria obstáculos. A estrutura é um recurso de capacitação para atingir objetivos. O foco no cliente somente será fortalecido e duradouro se a estrutura refletir esta estratégia.

#### c) Visão de conjunto

É necessário visualizar primeiro o todo e depois as partes. É necessário partir do geral para o específico. Os modelos construídos por áreas poderão gerar problemas à medida que novas áreas sejam incorporadas. Existe o risco de se encontrar soluções para uma área, criando problemas em outras. As estruturas organizacionais atuais decorreram de vários processos de redesenho, sem a existência de um modelo referencial único.

#### d) Visão dos diversos processos de negócios

Os diversos processos de negócios (crédito, captação, serviços e capacitação) estão interligados. Uma das questões principais é aperfeiçoar as interfaces entre os processos. Os processos de produtos, processos de entrega e contato com o cliente devem estar integrados, constituindo uma rede de processos. Não existem processos de negócios estanques que não se comunicam entre si. Temos **processos de produtos interconectáveis** com os **processos de clientes**.

#### e) Visão de cliente e visão de produto

Na visão produto, a empresa ou cada uma de suas áreas cria e desenvolve seus produtos e procuram um cliente para comprá-lo. Não existe cliente da empresa, e sim, de suas unidades organizacionais, ou seja, clientes de produtos. Há clientes que são clientes de mais de um produto ou área, por coincidência.

Na visão cliente, a empresa tem um mercado a atender, seu público-alvo. Para este público a empresa desenvolve produtos de modo a atender suas necessidades. Desse modo, há uma visão integrada do cliente e não uma segmentação de clientes entre as diversas áreas. A estrutura organizacional deve contemplar essa lógica: as áreas estratégicas de negócios visualizam primeiro o(s) mercado(s)-alvo a atender, destinando pessoas, processos e sistemas para identificar e gerenciar permanentemente os segmentos de clientes escolhidos.

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL E PROPOSTAS

A atual estrutura organizacional do Banco do Nordeste não situa os processos de negócios em um contexto institucional, especificando que o Banco possui quatro processos de negócios (crédito, captação, serviços e capacitação). Apresentamos a seguir os pontos críticos do modelo organizacional:

### DIRETORIA:

SITUAÇÃO ATUAL	DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS
As diretorias funcionais ou de área estão descaracterizadas. A legislação define que o Banco do Nordeste tem as seguintes diretorias: <ul style="list-style-type: none"><li>• Presidência</li><li>• Diretoria de Crédito Geral</li><li>• Diretoria de Câmbio</li><li>• Diretoria de Crédito Industrial</li><li>• Diretoria de Crédito Rural</li><li>• Diretoria de Crédito à Infra-Estrutura</li><li>• Diretoria de Recursos Humanos e Patrimoniais</li></ul>	Alterar a legislação, de modo que o Conselho de Administração possa definir as atribuições executivas e as áreas de competência de cada diretoria. A definição das áreas de cada diretoria na legislação implica perda de flexibilidade.
As propostas da Área de Desenvolvimento são encaminhadas à Diretoria, que, em regime de rodízio, mantém um Diretor, na condução das ações.	Essa proposta não evidencia como superar problemas de descontinuidade em função do rodízio de diretores e não define quais as atribuições dos Diretores enquanto não estiverem na condução das ações.  PROPOSTA: Complementar a proposição. Os diretores deverão ter responsabilidade determinadas, que indiquem nas suas funções executivas a sua contribuição direta na busca do cumprimento dos objetivos do Banco do Nordeste (responsáveis por negócios x mercados-alvo) e ou indiretas (que permitem o suporte ao alcance dos objetivos (recursos x produtos), bem como ainda as suas funções deliberativas em assuntos de natureza estratégica).

Além desta Diretoria, consta no Conselho de Administração do Banco do Nordeste a função do Conselheiro Representante dos Funcionários (COREF), que tinha assento na Diretoria com direito a voz, mas por decisão autoritária do atual Presidente, esta função foi extinta. Agora, torna-se urgente que se resgate esta conquista do movimento sindical, especialmente no caso do BNB, cujos funcionários amargaram a mordada do silêncio e da submissão durante estes últimos oito anos.

Existem duas propostas para resgatar esta importante função do COREF. A primeira delas é que se resgate imediatamente o COREF tal qual ele era e se dê posse à Conselheira que foi eleita e destituída de sua função por Byron Queiroz. A segunda proposta é que o COREF seja transformado em uma quinta diretoria, com direito a voz e voto.

### GABINETE DA PRESIDÊNCIA:

Atualmente o Gabinete tem características de órgão de linha, constituindo-se em uma instância decisória anterior à presidência. A proposta é transformar este órgão em um Gabinete da Diretoria, focando suas atribuições nos serviços de secretaria e logísticos necessários ao desempenho das funções do Presidente e Diretores.

## ÁREA DE DESENVOLVIMENTO:

A estruturação interna da Área, composta de três ambientes: Políticas, Implementação e Monitoração, implica:

- Reprodução da estrutura interna dos antigos departamentos de crédito (Política, Implementação e Monitoração) ao nível de macroestrutura;
- Funcionalização do processo ao nível de macroestrutura (Política, Implementação e Monitoração), resultando em um choque conceitual da visão de processo, finalidade maior do trabalho de “redesenho” realizado.

Segue-se análise detalhada da Área de Desenvolvimento:

SITUAÇÃO ATUAL	DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS
Uma das razões para a criação da Área de Desenvolvimento foi a maior facilidade para atender o cliente objetivando o atendimento de suas necessidades totais.	O atendimento às necessidades totais do cliente não poderá ser realizado exclusivamente pela “Área de Desenvolvimento”, haja vista que os clientes também têm necessidade de outros negócios, tais como captação, serviços.
A “Área de Desenvolvimento” aglutinou os antigos departamentos de crédito, sob a gestão do “Superintendente do Processo Operacional”.	A criação de uma Área de Desenvolvimento para administrar o processo de crédito subentende a existência de diversos bancos dentro do Banco do Nordeste: o banco de desenvolvimento, o banco de serviços, o banco da captação etc. Subentende também que os demais processos de negócios não contribuem para o desenvolvimento. Quem realiza o desenvolvimento é o Banco do Nordeste, que é um banco de desenvolvimento, que para realizar sua missão realiza negócios de crédito, captação, serviços e capacitação.  PROPOSTA: Alterar a denominação da “Área de Desenvolvimento” para “Área de Crédito”, focando suas atribuições no produto crédito, transferido para outras áreas os processos relacionados a clientes.
Existência dos seguintes ambientes no âmbito da Área de Desenvolvimento: (1) Política de Desenvolvimento, (2) Implementação de Programas e (3) Monitoração e Controle. No ambiente de Políticas de Desenvolvimento estão previstas atividades, como articulação com órgãos governamentais, integração do Banco do Nordeste com as políticas regionais e nacional de desenvolvimento, participações na formulação de políticas e diretrizes governamentais, na definição de estratégias de captação de recursos, na definição da política de taxas de aplicação, dentre outras.	- A definição do Ambiente de Políticas confunde ações voltadas para o cliente com ações voltadas para produto (crédito). Crédito pode ser o principal negócio do Banco do Nordeste, mas não é o único. Qualquer ação relacionada a clientes tem que ser integradora, ou seja, considerar também os outros negócios do Banco do Nordeste (captação, serviços e capacitação). Não cabem, portanto, em uma “Área de Desenvolvimento” focada no crédito.  No Ambiente de Políticas, embora constitua importante etapa do Processo de Crédito, a natureza das suas atribuições revelam uma abrangência bem maior que o crédito, pois as políticas referem-se também a outros processos de negócios, como captação e à articulação institucional. Essas atribuições não devem estar contidas na Área de Crédito, embora estejam contidas no processo de crédito, por que essas atribuições referem-se a vários processos de negócios e ao Banco do Nordeste como um todo.



	<p>PROPOSTA: Alocar essas atividades fora da Área de Crédito, para que tenha uma posição que permita uma melhor interação com os demais processos de negócios do BNB.</p>
<p>Estão definidas para o Ambiente de Implementação de Programas atividades como elaboração e administração das normas de produtos, de cadastro, de risco e de negociação de dívida, promoção de oportunidades de investimentos e negócios, coordenação de ações de capacitação técnica e empresarial, envolvendo promoção, difusão e treinamento dentre outras.</p>	<p>As atribuições relacionadas à promoção não devem estar contidas na Área de Crédito, pois dizem respeito a todos os processos de negócios (captação, serviços e capacitação, além do crédito). A promoção deve ser realizada de todos produtos em função da demanda de determinado mercado. Desse modo a promoção não deve ser responsabilidade da Área de Crédito, nem também deve ser responsabilidade de cada Área responsável por processos de negócios, pois perde-se o foco no cliente.</p> <p>Uma mesma ação de promoção pode integrar diversos produtos (crédito, serviços, captação e capacitação), desde que o cliente alvo da promoção tenha potencial para trabalhar com todos eles. A promoção não deve ser restrita a cada produto. Dentro deste enfoque corre-se o risco de termos outras áreas realizando promoção e divulgação de seus produtos dirigidos ao mesmo cliente, ao mesmo tempo.</p> <p>PROPOSTA: Alocar essa atividade fora da Área de Crédito, para que tenha uma posição que permita uma melhor interação como os demais processos de negócios do Banco do Nordeste.</p> <p>A análise de risco constitui a “porta de entrada” do cliente no Banco do Nordeste. Deve contemplar análises estruturais, conjunturais e mistas das atividades e setores econômicos prioritários. Essa análise serve de insumo para as ações do Banco do Nordeste em todas as suas áreas de negócio, seja crédito, captação, serviços ou capacitação.</p> <p>PROPOSTA: Alocar essa atividade fora da Área de Desenvolvimento (Área de Crédito), para que permita uma melhor interação com os demais processos de negócios do Banco do Nordeste.</p>
<p>O Ambiente de Monitoração e Controle realiza atividades como administração do ativo operacional, avaliação e monitoração de clientes e grupos econômicos, administração do fluxo de processos operacionais, administração de centrais, dentre outras.</p>	<p>A monitoração de clientes e grupos econômicos será facilitada se incorporar, além do crédito, serviços, captação e capacitação, pois somente dessa forma haverá visão integrada do cliente.</p> <p>PROPOSTA: Focalizar a monitoração e controle no crédito. A monitoração de cliente, que deve incorporar os demais negócios do Banco do Nordeste, deveria ser de responsabilidade de uma área que possa monitorar o cliente em todos os seus negócios.</p>
<p>Espera-se do Ambiente de Políticas, a formulação de políticas de desenvolvimento integradas, envolvendo as diversas áreas de negócios do Banco, propiciando, desde o início, as condições necessárias para a criação de produtos que permitam o atendimento das diversas necessidades do cliente.</p>	<p>Para que as políticas de desenvolvendo envolvam as diversas áreas de negócios do Banco, devem incluir os negócios de captação, serviços e capacitação e não se limitar exclusivamente ao crédito.</p> <p>O atendimento às diversas necessidades do cliente</p>

	somente será atingido com todo o portfólio de negócios e não exclusivamente com crédito.
Espera-se do Superintendente do Processo Operacional o gerenciamento permanente do Processo de Crédito, que será exercido tendo por base os princípios que nortearam o trabalho de Redesenho, como enfatizar a visão cliente ao invés da visão produto.	A visão cliente somente se concretiza quando incorpora todo o portfólio de negócios dos clientes. Não existe visão de cliente do processo de crédito, pois se assim fosse, haveria a visão de cliente no processo de captação, serviços e capacitação, o que implicaria que nenhuma área teria a visão integral do cliente.
O Ambiente de Políticas de Desenvolvimento tem como responsabilidade básica: identificar necessidades de mercado para definir diretrizes, objetivos e estratégias de atuação do Banco na Região Nordeste.	A identificação das necessidades de mercado é responsabilidade das áreas de estudos econômico e mercadológico e serve de insumo básico para o desenvolvimento de todos os produtos do Banco do Nordeste.
O Ambiente de Implementação tem como atividade definir as estratégias de reciprocidades.	A reciprocidade é definida pelos negócios que um cliente tem com o BNB, sejam eles crédito, serviços, captação, ou capacitação, o que evidencia que não é uma função exclusiva do Crédito (Área de Desenvolvimento) .  O <i>funding</i> diz respeito aos negócios a serem realizados com o cliente de forma global, não havendo razão para ser parametrizado por uma área de crédito (Área de Desenvolvimento).  Definir as receitas para as modalidades de negócios, significa definir receitas para crédito, serviços, captação e capacitação, o que extrapola as funções da Área de Desenvolvimento.
Cabe também a Área de Desenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar <i>folders</i>, folhetos, boletins, vídeos e assemelhados, acerca dos programas/produtos de desenvolvimento</li> <li>• Visitar clientes potenciais e promover seminários, cursos e palestras para divulgação dos programas/produtos”.</li> </ul>	A elaboração de material promocional é de competência da Assessoria de Comunicação.  As atividades de promoção não devem ser restritas à Área de Desenvolvimento, sob pena de se restringir ao crédito. A promoção deve ter foco no cliente, assim deve ser realizada em uma área que possa integrar os diversos produtos em função de cada tipo de cliente. Se cada área realizar sua promoção poderemos ter um desalinhamento.
A Área de Desenvolvimento deve ainda identificar os níveis de risco de setores econômicos.	Essa atividade diz respeito a todos os negócios do Banco do Nordeste, não havendo razão para que seja subordinada ao crédito. PROPOSTA: Alocá-la em uma área responsável por processos de clientes.
O Ambiente de Monitoração e Controle deve avaliar e monitorar clientes e grupos econômicos selecionados.	A atividade de avaliação e monitoração de clientes relaciona-se a todos os negócios do Banco do Nordeste, não havendo razão para que seja subordinada ao crédito.

PROPOSTA: Criação de uma Área de Crédito, sendo responsável por todas as etapas relacionadas à concessão e administração do crédito, sendo as demais atividades transferidas para outras áreas.

## **CAPACITAÇÃO DE CLIENTES:**

Capacitação é um dos negócios explícitos na Missão do Banco do Nordeste, pela sua relevância ao desenvolvimento regional. É provavelmente o principal negócio do Banco do Nordeste, pois as empresas capacitadas (através das pessoas que a integram) conseguem buscar crédito, captação e serviços no Banco ou em outras instituições. Existem estudos que comprovam a não efetividade do desenvolvimento unicamente através do crédito.

No Banco do Nordeste, a capacitação ainda não adquiriu totalmente a identidade de “negócio”. Suas ações estão sob a gestão da Área de Suporte Estratégico, também responsável por planejamento, organização, marketing e tecnologia. As atribuições relacionadas a capacitação constituem o processo de negócio independente do processo de crédito. Tanto o crédito pode ser concedido sem capacitação agregada, como também a capacitação pode ser vendida sem concessão de crédito.

**PROPOSTA: Situar a capacitação como um “negócio” na estrutura organização, ao lado dos demais ramos de negócios (crédito, captação e serviços).**

## **CAPTAÇÃO E SERVIÇOS:**

Esses dois ramos de negócios do Banco do Nordeste confundem-se com as áreas financeira e de controle. Com efeito, o Ambiente de Negócios Financeiros é responsável por produtos de captação, como fundos de investimento e depósitos a prazo e ao mesmo tempo, por funções de gestão financeira.

Da mesma forma, o Ambiente de Suporte Financeiro é responsável por produtos de captação, como depósitos à vista e poupança, e serviços, como cobrança e arrecadação, ao lado das funções de controladoria e contabilidade.

**PROPOSTA: Segregar as funções de gestão – finanças e controle – das funções negociais relacionadas à captação e serviços.**

## **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E LOGÍSTICOS:**

Essas duas funções são bastante distintas. Consideramos inadequado administrar Recursos Humanos juntamente com Recursos Logísticos. A função Recursos Humanos é de importância estratégica para a gestão das organizações. A logística é uma função viabilizadora da gestão, enquanto a função recursos humanos tem um caráter indutor, mobilizador e motivador, o que caracteriza a heterogeneidade das duas funções.

**PROPOSTA: Segregar as funções de recursos humanos e recursos logísticos.**

## **ÁREA DE SUPORTE ESTRATÉGICO:**

Atualmente composto pelos ambientes de Planejamento, Suporte Mercadológico, Desenvolvimento Organizacional, Estratégias de Tecnologia, Infra-Estrutura Tecnológica e Capacitação.

Essas funções têm diversas naturezas:

- Planejamento e Desenvolvimento Organizacional: suporte à gestão.

- Suporte Mercadológico: integra os processos de negócios.
- Estratégias de Tecnologia e Infra-Estrutura Tecnológica: são funções de viabilização da gestão.
- Capacitação: constitui um processo de negócio.

PROPOSTA: Segregar as funções da Área, observando a natureza de cada atividade.

### **REDE DE AGÊNCIAS:**

Atualmente agrupadas em cinco superintendências regionais, com características bastante diferentes em área geográfica de atuação, quantidade de agências e volumes de negócios.

PROPOSTA: Revisão do critério de regionalização.

## **3. CONSTRUINDO UM NOVO MODELO ORGANIZACIONAL**

Os referenciais para estrutura organizacional mudaram ao longo do tempo. Os modelos organizacionais migraram das estruturas funcionais, territoriais, por produtos para estruturas mistas voltadas para o mercado, clientes e processos e fortemente alinhadas com a estratégia empresarial. No entanto, em toda a trajetória dos modelos organizacionais, até o momento, a *visão de conjunto* esteve sempre presente. É necessário visualizar o todo primeiro e depois as partes. É necessário partir do geral para o específico, nunca o contrário.

Os modelos construídos por áreas da empresa poderão gerar problemas na medida que novas áreas sejam incorporadas. Existe o risco de se encontrar soluções para uma área, criando problemas em outras. Dessa forma, quando o modelo é expandido a necessidade de revisões em áreas já reorganizadas é crescente. O retrabalho pode inviabilizar o modelo.

É necessário desenhar um **modelo organizacional** consistente, que seja efetivo para a empresa e não para alguma área. Um modelo organizacional consistente contempla todos os processos da empresa e suas relações com o ambiente. Um modelo organizacional pode dar origem a várias alternativas de estrutura organizacional, todas subordinadas a um mesmo modelo. Por isso, é importante, definir primeiro um modelo organizacional, para em seguida, analisar diversas alternativas de estrutura no âmbito desse modelo.

Esta proposta constitui um modelo organizacional para subsidiar a elaboração de propostas de estrutura organizacional, alicerçada em referenciais externos e internos e sobre tudo na visão de conjunto do Banco do Nordeste.

### **3.1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Estrutura organizacional é o arcabouço da responsabilidade e autoridade de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções e a relação de cada parte com as demais e para com a empresa toda. São fatores condicionantes da estrutura organizacional: mercado, estratégia, processos, tecnologia e pessoas.

**Mercado e Estratégia:** Compreende os canais que penetram a empresa abrindo-a para variações ambientais. As mutações que vem do ambiente independem da vontade das empresas.

A estrutura deve facilitar a interação da empresa com o seu mercado, com seus clientes. A estrutura organizacional é um recurso de capacitação para atender objetivos. Se a estrutura se tornar uma finalidade em si mesma, pode constituir um perigo para a empresa.

Dentro desse enfoque, verifica-se que uma das principais tendências em termos de organização é a primazia da **Visão Cliente sobre a Visão Produto**. Internamente, quem não está voltado para o cliente deve estar voltado para quem está. Atender o cliente é a finalidade da empresa.

Na **Visão Produto** a empresa, ou cada uma de suas áreas, cria e desenvolve seus produtos e procura um cliente para comprá-lo. Não existe cliente da empresa, e sim, de suas unidades organizacionais. Algumas vezes há clientes que são clientes de mais de uma área, por coincidência. Na **Visão Cliente**, a empresa tem um mercado a atender, seu público-alvo. Para esse público a empresa desenvolve produtos de modo a atender suas necessidades. Desse modo há uma visão integrada do cliente e não uma segmentação de clientes entre as diversas áreas.

A estrutura voltada para o mercado a atender tem como vantagens a maior efetividade dos recursos alocados, além de facilitar a auto-realização pessoal. Por outro lado, a excessiva departamentalização funcional tem ênfase na eficiência e apresenta elevado esforço de coordenação e baixa flexibilidade, o que pode ser comprovado pela articulação e negociação requeridos em todas as ações que envolvem mais de uma unidade de uma estrutura funcional, seja através de correspondências, informações, reuniões, comitês, grupos de trabalho ou simples contatos informais.

A departamentalização por produto ou por funções provoca um desalinhamento entre as estratégias da empresa e sua estrutura organizacional, já que as estratégias são definidas em função do mercado a atender, enquanto a estrutura definida por funções ou produtos não contribui para a viabilização das estratégias..

**Processos e Tecnologia:** Compreende o conjunto de métodos utilizados na abordagem dos problemas organizacionais. Nas empresas de certa complexidade, os diversos processos de negócios estão interligados. Uma das questões principais é aperfeiçoar as interfaces entre os processos. Os processos de produtos, processos de entrega e contato com o cliente devem estar integrados, constituindo uma rede de processos. Não existem processos de negócios estanques que não se comunicam entre si. Temos processos de produtos interconectáveis com os processos de clientes.

**Pessoas:** Talvez seja a mais expressiva, pois ainda que a estrutura organizacional não tivesse nenhuma relação com comportamentos individuais ou grupais, sem a sensibilização das pessoas pouco se consegue.

Stan Davis & Bill Davidson, no livro Visão 2020 defendem que a empresa e a estrutura organizacional não são a mesma coisa:

*"Uma empresa aplica recursos para criar produtos e serviços que atendem a necessidade do mercado em relação aos concorrentes. Estrutura organizacional é a maneira pela qual esses recursos são administrados. Devemos nos concentrar no por que estamos administrando e não na maneira como estamos administrando".*

### 3.2. DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES

Após a análise do referencial teórico, constatamos que a organização que temos não só não contribui para o cumprimento dos objetivos e estratégias da empresa, como ainda cria obstáculos. São necessários alinhamento e integração entre estratégia e estrutura.

De acordo com o modelo vigente as frações organizacionais foram estratificadas em três categorias:

- Direção Geral: responsável pelo planejamento, organização, direção e controle.
- Centrais: encarregadas dos serviços de produção e apoio.
- Agências: dedicadas à realização de negócios e ao atendimento.

O papel da Direção Geral do Banco do Nordeste deve ser induzir e transformar em ação o cumprimento de sua Missão Institucional e a realização dos seus diversos negócios, promovendo a necessária interação com todos os elementos do seu macroambiente (Poder Executivo, Poder Legislativo, órgãos indutores de desenvolvimento, comunidade, etc.) e do seu ambiente operacional (clientes, acionistas, empregados e fornecedores), aproveitando oportunidades e minimizando ameaças.

Para tanto, entendemos que a realização de negócios e o atendimento aos clientes não devem ser exclusivos das agências, já que a Direção Geral deve ser um estrato organizacional que realize interação com o ambiente, seja através de relações institucionais ou negociais.

Dentro desta visão, o Banco do Nordeste poderia ser organizado em cinco subconjuntos de unidades administrativas:

#### **Área de Gestão:**

Estudos Econômicos, Planejamento, Organização e Controladoria. Essas funções constituem processos de gestão e se caracterizam pelo suporte à Alta Administração em decisões estratégicas, induções da ação empresarial e também por permear todas as áreas da empresa. Essas funções requerem um alto grau de interação e sinergia, notadamente nos projetos de maior impacto no Banco. A área deve ter foco no longo prazo e em questões estruturais. Sugere-se que as funções Estudos Econômicos (ETENE) e Planejamento e Organização constituam *staff* da Presidência, ambas no nível de Superintendência.

A função de Controle, por ter foco também no curto prazo e por determinação legal, deve constituir uma Diretoria, responsável exclusivamente pelas atividades financeiras, excluindo as atividades negociais. A atual Superintendência Financeira, que pode ser denominada de Superintendência de Finanças e Controle, deve ficar vinculada à uma diretoria específica. As funções Jurídica, Comunicação e Gabinete atualmente já constituem *staff* da Presidência.

#### **Área de Negócios Empresariais e Institucionais (Área de Clientes):**

O papel desta área é gerenciar o mercado para atender, estabelecendo políticas setoriais, integrando os produtos em decorrências das demandas identificadas e induzir os processos de entrega dos produtos e monitorar as relações dos clientes com o Banco do Nordeste.

A Área deve ter seu agrupamento de atividades segundo critérios que privilegiem a relação do Banco do Nordeste com o mercado. Por exemplo, área de clientes focada no Apoio às

Ações Sociais; Ação Estruturadora e Apoio Empresarial ou nos setores primário, secundário e terciário .

A **Visão Cliente** encontra-se dispersa entre os diversos ambientes responsáveis por produtos, prejudicando o suporte a integração de ponta na realização de negócios pelas Superintendências Regionais e Agências. Não há unicidade de interlocutor das Agências e Superintendências Regionais na Direção Geral.

A **Visão Cliente** não deve ser exclusiva das agências, já que a Direção Geral deve ser um estrato organizacional em constante interação com o mercado e o público-alvo do Banco do Nordeste, seja através de relações institucionais ou negociais.

Atualmente o Banco do Nordeste se organiza ao nível de macroestrutura, adotando os critérios de departamentalização por produto e por função na Direção Geral, e pelo critério geográfico, nas agências, não havendo a adoção do critério de departamentalização por mercado, que é um dos tipos adotados com frequência pelos grandes bancos do País. Os critérios de departamentalização atualmente adotados constituem uma das causas da falta de sinergia e alinhamento identificada na Direção Geral .

Com efeito, os bancos hoje se organizam de diversas formas que privilegiam o mercado. Por exemplo: Banco de Atacado e Banco de Varejo; Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas; *Private* e *Corporate Bank*, entre outras. Para uma empresa com as características do BNB, como Banco de Desenvolvimento Misto, esse modelo não se aplica de forma integral.

Em um banco comercial, cuja natureza dos recursos intermediados é de curto prazo, o mercado fornecedor se confunde com o mercado recebedor, dependendo de suas condições momentâneas de superávit e déficit orçamentário.

Nos bancos de desenvolvimento o mercado fornecedor tem características diferentes. Os fornecedores de recursos de médio e longo prazos são fontes especiais, oficiais ou privadas, nacionais ou internacionais. Assim, as fontes e aplicações de recursos nos bancos comerciais, resolvem-se apenas com o enfoque de realização de negócios de captação e aplicações.

Nos bancos de desenvolvimento os negócios com o mercado de clientes representam a totalidade dos negócios de aplicações, mas restringem-se à parcela da captação de curto prazo. A captação de médio e longo prazos se dá pela via de um trabalho de prospecção de fontes alternativas especiais, linhas de crédito, além de formas de cooperação e promoção de investimentos.

Dessa forma, a peculiaridade do Banco do Nordeste aponta para a necessidade de uma área de captação de recursos de médio e longo prazos e promoção de investimentos na sua área de negócios, o que caracteriza uma Área de Negócios com Agentes Institucionais – Instituições Financeiras e Investidores Institucionais.

O cenário atual aponta para a necessidade de o Banco do Nordeste preencher alguns espaços deixados por governos estaduais que não disponham de um banco. Este tipo de cliente poderia ser gerido por uma Área de Negócios com Instituições Governamentais, que incorporaria em seu foco ainda as prefeituras municipais. O terceiro setor também deve ser considerado, pois no atual contexto de incapacidade da ação governamental prover soluções para os problemas sociais e econômicos da Região merece atenção especial.

Assim, voltando-se a considerar a primazia do mercado, sugerimos que o BNB possa organizar-se na sua área negocial, dividindo-a em dois segmentos:

- Negócios Empresariais:
  - Apoio às Ações Sociais
  - Ação Estruturadora
  - Apoio Empresarial
- Negócios Institucionais:
  - Instituições Financeiras e Investidores Institucionais
  - Instituições Governamentais.
  - Instituições Não Governamentais

Em cada uma destas áreas serão integrados todos os negócios (captação, crédito, serviços e capacitação), visualizando-se as necessidades dos clientes em todo o seu ciclo de vida, garantindo-se a implantação, manutenção e alavancagem dos clientes assistidos, cumprindo-se a Missão do Banco do Nordeste de forma mais efetiva.

Dentro deste enfoque, visualiza-se o Banco de maneira uniforme, eliminando-se de uma vez por todas a dualidade banco de desenvolvimento x banco comercial, que só existe em função da estruturação exclusivamente por produtos.

A área aqui proposta teria como funções a pesquisa e o desenvolvimento de mercados específicos, fornecendo subsídios para a área de produtos para adequação dos mesmos ao mercado-alvo do Banco. A área de clientes seria típica de políticas e estudos, prospecção e monitoração, com liberdade de ação e, conseqüentemente, atuando dentro de uma filosofia interdisciplinar, contando com especialistas das diversas áreas atuais da Instituição.

Por outro lado, é necessário que outra área tenha a missão de administrar os produtos dentro de critérios de rentabilidade, reciprocidade e complementaridade. Essa área terá a **Visão Produto** e estará em estreito relacionamento com atividades que se caracterizam pelo aspecto negocial, pela **Visão Cliente**.

#### **Área de Crédito, Capacitação, Captação e Serviços (Área de Produtos):**

Responsável pela operacionalização, desenvolvimento e monitoração dos produtos.

A **Visão Produto** também se encontra prejudicada tendo em vista que os departamentos gestores de produto, procuram ter uma **Visão Cliente**, mas limitada aos seus produtos, já que não existe na Direção Geral uma Área de Clientes, o que reduz o foco no papel de gestor de produto.

A Área de Produtos terá a missão de fornecer suporte técnico para o gerenciamento dos produtos, através do desenvolvimento de produtos com condições de oferta, monitoração de resultados e gestão de processos. Essa área seria dividida em quatro segmentos, conforme os negócios do Banco do Nordeste:

- Crédito
- Capacitação
- Captação
- Serviços



Atualmente o negócio **crédito** é confundido com desenvolvimento. Na verdade, o Banco do Nordeste, é um banco de desenvolvimento na sua totalidade e não apenas uma área. Todos os negócios devem estar voltados para o cumprimento da Missão do BNB.

**Área de Crédito:** representada atualmente pela Área de Desenvolvimento, encontra-se sob a gestão da Superintendência do Processo Operacional e de seus ambientes vinculados – Políticas, Implementação de Programas e Monitoração. O Ambiente de Políticas tem atividades voltadas para o relacionamento com agentes institucionais, enquanto o Ambiente de Monitoração é responsável por várias atividades comuns aos demais processos de negócios, o que implica maior esforço de articulação interna.

**Área de Capacitação:** é um dos negócios explícitos na Missão do Banco, pela sua relevância ao desenvolvimento regional. É provavelmente o principal negócio da Instituição, pois as empresas capacitadas (através das pessoas que a integram) conseguem buscar crédito, captação e serviços no Banco do Nordeste ou em outras instituições. Existem estudos que comprovam a não efetividade do desenvolvimento unicamente através do crédito. No Banco do Nordeste, o negócio capacitação está vinculado a Área de Suporte Estratégico, juntamente com planejamento, organização, tecnologia e outras funções. A Área de Capacitação seria responsável pela indução ao associativismo, capacitação em gestão e capacitação tecnológica. Para tanto, serão utilizadas parcerias e terceirização.

**Área de Captação:** está sob gestão do Ambiente de Negócios Financeiros e do Ambiente de Suporte Financeiro. Alguns produtos de captação, como depósitos e poupança, são tratados como serviços. Há ainda lacunas a serem preenchidas pelo Banco no mercado financeiro. Esses ambientes também são responsáveis por funções relacionadas à Finanças e Controle.

**Área de Serviços:** os serviços encontram-se sob administração do Ambiente de Suporte Financeiro, tendo os serviços tradicionais merecido maior atenção do Banco. No entanto, há lacunas a serem preenchidas em serviços de eficiência financeira, serviços internacionais, serviços de proteção a riscos, desintermediação, reestruturação de capital e promoção de investimentos.

A gestão de produtos, agrupados por ramo de negócio, é sinérgica, pois os produtos guardam maiores características de homogeneidade entre si. Isso facilitará o preenchimento de lacunas no portfólio do Banco e no atendimento das necessidades de nossos clientes atuais e potenciais.

#### **Suporte à Gestão:**

A área aglutinaria todas as atividades-meio do Banco do Nordeste nos segmentos de relações do trabalho, logística e tecnologia da informação. Estas funções têm características comuns de serem fornecedoras das demais unidades organizacionais e viabilizadoras do processo de gestão.

#### **Rede de Agências:**

A dualidade Direção Geral x Agências é que dá origem a cultura de prevalência da Direção Geral sobre as Agências. Se existe direção geral e agências, a direção sempre terá prevalência sobre a rede, por mais ações e atitudes que possam ser envidadas para minimizá-la. Uma alternativa para minimizar este e outros problemas é definir a rede de agências como uma das áreas do Banco do Nordeste, vinculadas a uma diretoria.

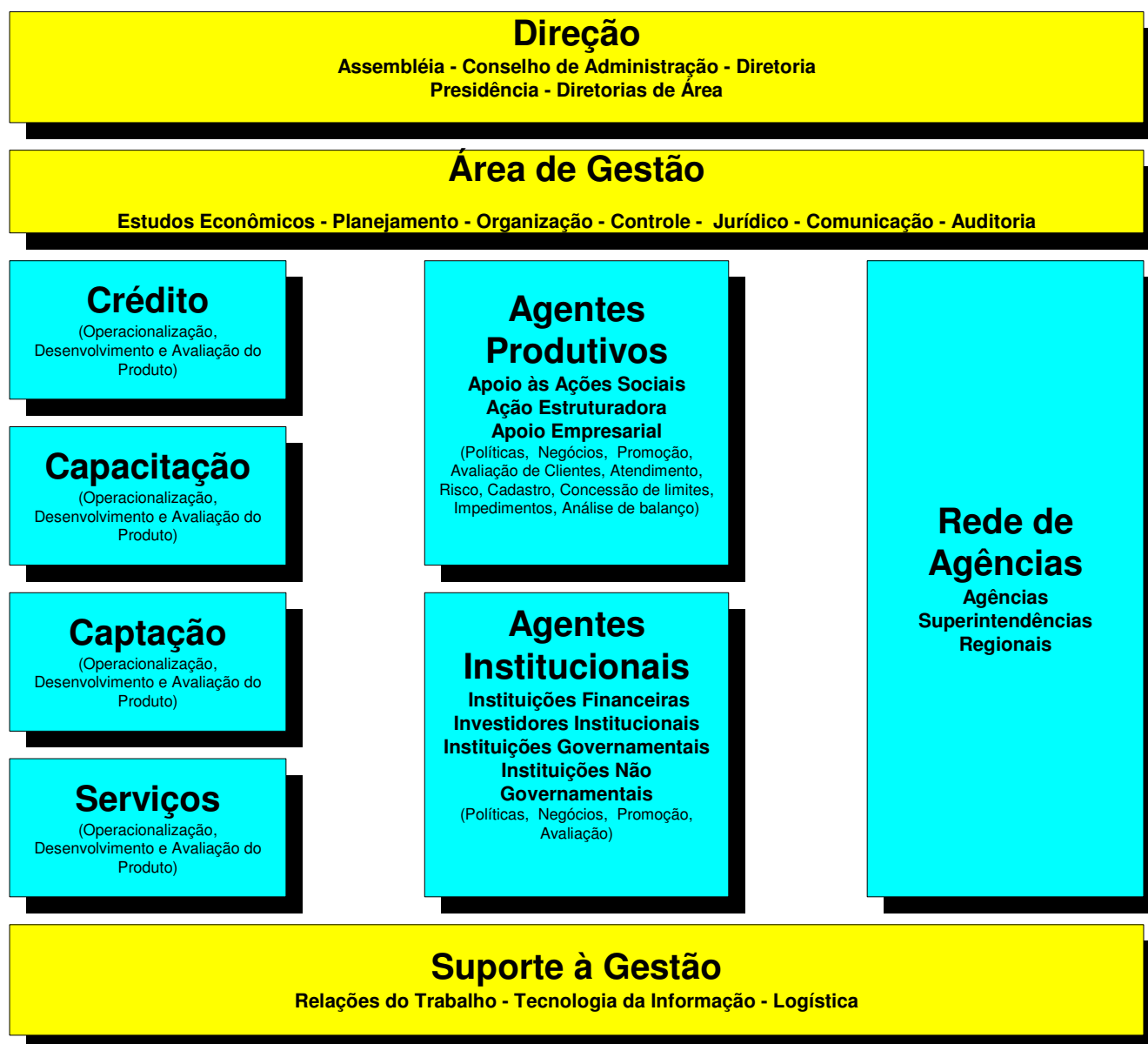
## Diretorias:

Em função da distribuição de atividades propostas, sugere-se a definição das competências das diretorias da seguinte forma:

- Diretoria de Políticas Públicas e Institucionais
- Diretoria de Produtos
- Diretoria de Finanças e Controle
- Diretoria de Suporte à Gestão

À estas diretorias sugere-se acrescentar a Diretoria de Representação dos Funcionários (DIREF), se esta for a decisão dos próximos gestores, em substituição ao COREF extinto na administração que termina agora.

## Gráfico Representativo do Modelo Organizacional Proposto



## 4. APLICANDO O MODELO ORGANIZACIONAL PROPOSTO

O Modelo Organizacional tem primazia sobre a estrutura organizacional, por que um mesmo modelo pode gerar várias estruturas. Aqui apresentamos apenas uma alternativa de estrutura no âmbito do Modelo Organizacional proposto. Esse mesmo modelo poderá gerar outras alternativas.

