



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

RODRIGO OCTÁVIO LOPES NEVES

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NO TERCEIRO SETOR:
estudo de caso na Fundação Banco do Brasil.**

Brasília – DF

2011

RODRIGO OCTÁVIO LOPES NEVES

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NO TERCEIRO SETOR:
estudo de caso na Fundação Banco do Brasil.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista em Gestão Governamental e Políticas Públicas, Gabriel de Araujo Spezia.

Brasília – DF

2011

Neves, Rodrigo Octávio Lopes Neves.

Estudo de caso na Fundação Banco do Brasil, organização do Terceiro Setor, sobre a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* como instrumento de acompanhamento de metas para recebimento de participação nos lucros do instituidor / Rodrigo Octávio Lopes Neves. – Brasília, 2011.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Gabriel de Araujo Spezia, Departamento de Administração.

1. Planejamento, Teoria e Modelos. 2. *BSC no Terceiro Setor*. 3. Participação nos Lucros e Resultados – PLR. I. PEREIRA, Maurício Fernandes. II. Título.

RODRIGO OCTÁVIO LOPES NEVES

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NO TERCEIRO SETOR:
estudo de caso na Fundação Banco do Brasil.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

RODRIGO OCTÁVIO LOPES NEVES

Especialista em Gestão Governamental e
Políticas Públicas, Gabriel de Araujo Spezia
Professor-Orientador

Especialista, Gabriel de Araujo Spezia
Professor-Examinador

Doutora, Marina Figueiredo Moreira
Professor-Examinador

Brasília/DF, 09 de abril de 2011.

Dedico este trabalho a todas as pessoas e todas organizações ligadas ao Terceiro Setor que necessitam justificar, perante seus instituidores, a nobreza do trabalho que realizam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo de bom que tem me proporcionado na vida. Agradeço, também, à minha linda família formada pela amada esposa Raquel e abençoados filhos Michelle e Leonardo que durante o tempo de elaboração da monografia, aceitaram a ausência do pai/marido em muitos momentos de curtidão familiar. Não posso deixar de agradecer um dos idealizadores do tema da monografia e funcionário que autorizou a pesquisa interna, senhor Jorge Streit, presidente da Fundação Banco do Brasil. Um muito obrigado especial para a professora supervisora, doutora Marina Figueiredo Moreira e o professor orientador, Gabriel de Araujo Spezia.

Se eu conhecesse alguma coisa que fosse útil à minha pátria, mas prejudicial à Europa, ou que fosse útil à Europa, mas prejudicial ao gênero humano, consideraria um crime.

Montesquieu.

RESUMO

O interesse crescente das organizações do Terceiro Setor de mostrarem o resultado dos seus trabalhos realizados em benefício da sociedade, fato esse impulsionado pela cobrança dos doadores e também dos órgãos de controle, motivou essas entidades a buscarem ferramentas de gestão cada vez mais eficazes e também a começarem exigirem direitos iguais para seus funcionários. Dentre os direitos reivindicados pode-se citar o recebimento de Participação nos Lucros e Resultados – PLR. No último congresso GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas - realizado em 2010, uma das mesas temáticas foi a questão do recebimento de PLR do instituidor por entidades sem fins lucrativos. O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é verificar se a metodologia de análise de desempenho da Fundação Banco do Brasil pode ser utilizada por outras organizações do Terceiro Setor como instrumento de acompanhamento/análise de metas para recebimento de PLR. Para isso foi efetuado um estudo de caso na Fundação Banco do Brasil - FBB, entidade do Terceiro Setor que distribui PLR para seus funcionários por intermédio do seu instituidor. O objetivo da pesquisa realizada foi exploratório com aplicação de questionários qualitativos. Esses questionários mostraram que a metodologia da FBB pode ser reaplicada desde que obedece a especificidades de cada organização.

Palavras-chave: Participação nos Lucros e Resultados; *Balanced Scorecard*; Acordo de Trabalho; Terceiro Setor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Perspectivas do BSC.	19
Figura 2 – Perspectivas do ATB da Fundação 2011.	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 1ª Perspectiva do ATB da Fundação.	35
Tabela 2 - 2ª Perspectiva do ATB da Fundação.	35
Tabela 3 - 3ª Perspectiva do ATB da Fundação.	36
Tabela 4 - 4ª Perspectiva do ATB da Fundação.	36
Tabela 5 - 5ª Perspectiva do ATB da Fundação.	37
Tabela 6 - Exemplo de Escala de Pontuação do ATB.	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PLR – Participação nos Lucros e Resultados.

TS – Terceiro Setor.

FBB – Fundação Banco do Brasil.

BB – Banco do Brasil.

ATB – Acordo de Trabalho.

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.

BSC - Balanced Scorecard.

GEPIN - Gerência de Pessoas e Infraestrutura.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Planejamento organizacional	17
2.2	<i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3	Demais referências	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	Tipo e descrição geral de pesquisa.....	23
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	24
3.3	População e amostra ou participantes do estudo	26
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	26
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1	Acordo de Trabalho (ATB) da Fundação Banco do Brasil	28
4.2	BSC X ATB da Fundação Banco do Brasil	35
4.3	Aspectos legais e éticos que tratam da PLR para o TS.....	38
4.4	Resultado e análise dos questionários aplicados sobre a metodologia da FBB	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICES.....	53
	Apêndice A – Modelo de Questionário Qualitativo aplicado	53
	Apêndice B – Questionários Respondidos	55
	Apêndice C – Entrevista concedida.....	65
	Apêndice D – Autorização para aplicação de questionário	67
	ANEXOS	69
	Anexo A – Organograma da Fundação Banco do Brasil – FBB	69
	Anexo B – Mapa das Estratégias do ATB da FBB 2010	70
	Anexo C – Estatuto da Fundação Banco do Brasil.....	71
	Anexo D – Regimento Interno da Fundação Banco do Brasil	82

1 INTRODUÇÃO

A raiz do problema sócio-econômico brasileiro é a má distribuição de renda, a ausência de políticas mais efetivas de longo prazo e o próprio distanciamento da comunidade dos problemas sociais do país.

O Terceiro Setor – TS - surge na década de 80 como portador de uma nova promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo (cidadania empresarial), a conservação do meio ambiente e a superação da pobreza. Nessa década houve uma transição da ação social assistencialista para uma cidadania ativa. Dá-se início ao investimento em educação e na organização social. A educação passa a buscar a formação crítica do aluno capacitando-o a se tornar protagonista de sua ação. As empresas começam a discutir a sua responsabilidade socioambiental e inicia-se uma fase de surgimento de organizações não governamentais.

Embalado por esse movimento de buscar uma sociedade mais justa, nasce em 1985 o projeto de organizar uma fundação dentro do Banco do Brasil, que tivesse todas as suas funções voltadas para o desenvolvimento social do País. Surgiu quando o governo federal lançou o "Programa de Prioridades Sociais", que previa a adoção de medidas em vários campos, como alimentação, saúde, educação, emprego e habitação. Em 1º de agosto de 1986, as agências do Banco do Brasil começaram a receber as instruções sobre a criação da Fundação.

A Fundação Banco do Brasil - FBB - começou a operar efetivamente em fevereiro de 1988, com a proposta de financiar projetos que buscassem soluções para problemas sociais. Nesse primeiro ano, a Fundação começou a colocar em prática a sua proposta e desenvolveu uma série de projetos sociais em várias regiões do País.

Com o passar do tempo a Fundação foi ganhando maturidade, aumentou sua abrangência e estrutura e passou a administrar maiores recursos, gerando demanda por uma gestão mais eficiente.

Considerando que a FBB é o “braço social” do seu instituidor, o Banco do Brasil, e que seu quadro de colaboradores é formado na sua grande maioria por

funcionários cedidos pelo BB, resolveu batalhar pela equiparação dos benefícios entre os funcionários cedidos e efetivos do Banco. Para isso precisou incorporar algumas ferramentas de gestão utilizadas pelo BB, dentre elas podemos citar o Acordo de Trabalho (ATB), que nada mais é do que a metodologia do *BSC* adequada ao planejamento estratégico do Banco do Brasil.

Implantando o ATB alinhado ao Banco do Brasil a Fundação conseguiu que seus funcionários pudessem receber a participação nos lucros – PLR – do seu instituidor (BB), caso as metas acordadas fossem cumpridas.

No 3º setor o dinheiro é normalmente um meio e não um fim. Assim, a governança das organizações, a gestão de pessoas, a captação de recursos, a promoção e entrega de produtos e serviços e as avaliações de desempenho, diferem significativamente do setor Mercado, no entanto, apesar das diferenças apontadas, os funcionários das entidades sem fins lucrativos, ligadas e mantidas por empresas privadas, buscam possibilidade de poderem receber as participações nos lucros dos seus mantenedores.

Neste contexto, este trabalho apresenta uma análise da viabilidade de se utilizar a metodologia de acompanhamento de metas utilizada pela Fundação Banco do Brasil em outras organizações do Terceiro Setor, de forma que estas possam reivindicar PLR para seus funcionários.

1.1 Contextualização

Atualmente várias empresas do Brasil, motivadas pelo aspecto socioambiental, instituíram fundações sem fins lucrativos, ligadas ao terceiro setor, para desenvolvimento de ações em prol da preservação da natureza e do desenvolvimento social e cultural da população brasileira menos assistida. Essas fundações trabalham para preencher as lacunas de atuação dos projetos de governo.

Esse movimento que teve início na década de 80, se fortaleceu entre a década de 90 e o início do ano 2000. Entre o ano de 1996 e 2002, segundo pesquisa “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil”, a

quantidade fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceu 157% (105 mil para 276 mil) . É importante ressaltar que deste número, apenas 124 (aproximadamente) são fundações que atuam no terceiro setor, com foco na responsabilidade socioambiental. Dessas 124 fundações, grande parcela possui forte ligação com seus instituidores, que vai desde o vínculo empregatício até o local de trabalho onde atuam. No entanto percebe-se que o tratamento dado e os benefícios fornecidos para os funcionários que trabalham nas fundações, por mais que fossem cedidos, não eram equivalentes aos dos funcionários do instituidor. Dentre vários benefícios o mais reivindicado foi o recebimento de participação nos lucros - PLR.

A forte relação entre o instituidores e as Fundações levou os funcionários da última a reivindicarem a equiparação, pois não concordavam em ter reduções de benefícios por causa da mudança da natureza do trabalho, que, inclusive, julgavam mais nobre.

No último congresso GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas, realizado em 2010, uma das mesas temáticas¹ foi a questão do recebimento de PLR do instituidor por entidades sem fins lucrativos. Nessa mesa foi muito discutido como seria o acompanhamento das metas das fundações para justificar o recebimento de PLR e os aspectos legais ligados ao direito trabalhista.

Fora o interesse demonstrado pelos funcionários de fundações em terem os mesmos benefícios e direitos dos funcionários lotados na empresa instituidora, existe um interesse crescente das organizações do TS mostrarem o resultado dos seus trabalhos realizados em benefício da sociedade, fato esse impulsionado pela cobrança dos doadores e também dos órgãos de controle.

Dentro deste contexto o presente trabalho pretende fazer uma análise da atual metodologia de acompanhamento de metas de uma organização do Terceiro Setor, onde seus funcionários recebem PLR, para verificar se esta pode ser replicada em outras entidades.

O tema em estudo está relacionado a vários outros assuntos que precisam ser analisados e abordados para que os objetivos propostos no trabalho sejam

¹ “Remuneração Variável nos Institutos e Fundações” – Contou com a presença do advogado Eduardo Szazi e discutiu os riscos e oportunidades associadas à implantação da remuneração variável nos institutos e fundações, assim como os aspectos legais e éticos envolvidos nesta questão.

atingidos. A exemplo pode ser citada a necessidade de se fazer uma análise do direito trabalhista e da legislação que rege as entidades do terceiro setor. Trata-se de um estudo essencial para verificar a viabilidade dos objetivos propostos no trabalho.

1.2 Formulação do problema

Fazendo as devidas adequações, é possível adotar a metodologia de análise de desempenho da Fundação Banco do Brasil em outras organizações do Terceiro Setor como instrumento de acompanhamento de metas para o recebimento de participações nos lucros?

1.2.1 Hipóteses

- Viabilidade de adotar a metodologia da FBB no Terceiro Setor.
- Impossibilidade de adotar a metodologia da FBB no Terceiro Setor.

1.3 Objetivo Geral

Verificar se a metodologia de análise de desempenho da Fundação Banco do Brasil é eficiente e se pode ser utilizada por outras organizações do Terceiro Setor, sem impedimentos legais e éticos, como instrumento de acompanhamento/análise de metas para recebimento de PLR.

1.4 Objetivos Específicos

- Apresentar a ferramenta *Balanced Scorecard – BSC*.

- Mostrar a metodologia do ATB utilizada na Fundação.
- Explicar a relação do BSC com a metodologia do ATB.
- Mostrar os aspectos legais e éticos que tratam da PLR para o TS.
- Indicar os riscos e oportunidades associados à implantação da participação nos lucros em entidades do Terceiro Setor.
- Avaliar se a metodologia utilizada pela FBB pode servir de Benchmark para as demais organizações do Terceiro Setor.

1.5 Justificativa

Na década de 90 as empresas diferenciavam-se simplesmente pelo fato de fazerem trabalhos sociais, com o passar dos anos essa diferenciação passou a ser medida pela qualidade da ação social desenvolvida, o que gerou demanda por desenvolvimento de métodos/metodologias capazes de mensurar o desempenho dessas organizações.

Nos últimos cinco anos, a Fundação Banco do Brasil implementou uma metodologia de análise de desempenho, nomeada Acordo de Trabalho (ATB), semelhante à utilizada pela Banco do Brasil para prestar contas ao seu instituidor e também para conquistar o direito de seus funcionários receberem a participação nos lucros (PLR) do BB.

Assim como ocorreu na FBB, outras entidades do Terceiro Setor, ligadas a um mantenedor privado, também começaram a reivindicar o recebimento da PLR, pois perceberam que suas ações, de caráter social, também traziam benefícios para seus instituidores que passaram a ter uma imagem mais positiva perante a sociedade.

Atento ao interesse crescente das organizações do TS mostrarem o resultado dos seus trabalhos realizados em benefício da sociedade, fato esse impulsionado pela cobrança dos doadores e também dos órgãos de controle, o presente trabalho pretende apresentar uma análise da atual metodologia de uma organização do Terceiro Setor para verificar se esta pode ser reaplicada em outras entidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado na pesquisa partiu de estudos realizados no âmbito do Terceiro Setor e da Administração Empresarial, no que tange teorias de planejamento e gestão. O tema é recente e por isso não existem muitas publicações ao seu respeito, porém a literatura é vasta quando se trata do Segundo Setor. A pesquisa buscou fazer uma análise de adaptabilidade de uma ferramenta de gestão e planejamento utilizada pela Fundação Banco do Brasil para outras entidades do Terceiros Setor.

2.1 Planejamento organizacional

Cabe ressaltar que o planejamento é inerente a qualquer setor. É válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não-governamental (ONG). É válido também para Governos Municipais e Estaduais e suas Secretarias, para o Governo Federal e seus Ministérios.

Conceitua-se o Planejamento Estratégico como um processo gerencial que objetiva, a partir de uma situação futura desejada, desenvolver um conjunto de estratégias para o alcance desse futuro almejado.

Para esse fim, o Planejamento Estratégico envolve:

- a análise ambiental, de forma a identificar oportunidades e ameaças;
- o diagnóstico interno para o levantamento de forças e fraquezas organizacionais;
- a definição de objetivos estratégicos;
- a formulação de um conjunto de estratégias para o alcance dos objetivos.

PEREIRA (2008) define:

Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização. (PEREIRA,2008, pág. 33). Consiste em identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades do ambiente com o objetivo de estabelecer

estratégias e ações estratégicas que possibilitam o aumento da competitividade da organização. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e deve envolver toda a organização.(PEREIRA,2008, pág. 34 e 39).

Outros aspectos importantes do Planejamento Estratégico é que ele envolve perspectiva de longo prazo e tomada de decisão. Perspectiva de longo prazo na medida em que os efeitos mais importantes do planejamento se farão sentir principalmente no longo prazo. Tomada de decisão considerando que não há como implementar uma estratégia sem fazer escolhas do que fazer e do que não fazer. A tomada de decisão aciona a ação e os atores envolvidos na implementação da estratégia da empresa.

2.2 *Balanced Scorecard*

O estudo de caso, objeto deste trabalho, avaliou uma Fundação que utilizou a base metodologia do *BSC* para construir seu instrumento de prestação de contas para recebimento da PLR. Por isso, cabe neste momento uma breve explicação sobre o *Balanced Scorecard*.

Uma fonte de pesquisa muito utilizada também foi o livro “A estratégia em Ação”(1997) dos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton. Esses autores criaram e teorizaram uma ferramenta, uma metodologia, ou mais do que isso, um sistema gerencial capaz de mobilizar toda uma organização em busca dos seus objetivos. Trata-se do “*Balanced Scorecard*”, ou traduzido para o português, “Cartão Equilibrado de Pontuação”. Mais do que um simples conjunto de indicadores, o *BSC* permite alinhar a estratégia à ação e acompanhar e medir o desempenho das organizações em busca do seu objetivo.

A premissa básica do *BSC* é que um conjunto de orientações construídas segundo à natureza de seus objetivos propiciarão resultados que se refletirão em outras perspectivas desejadas numa escalada gradual, coerente e lógica, até a consecução do intento maior ou final. Estas ações e resultados decorrentes das reações de causa e efeito se estruturadas e encadeadas logicamente, evitarão descontinuidades.

Assim, otimização na implementação do planejamento é obtida pelo agrupamento e ordenação das orientações segundo suas perspectivas (patamares). Um patamar deve esgotar e efetivar as orientações necessárias e suficientes para que a seguinte seja estruturada e obtenha resultados.

Kaplan e Norton ao idealizarem o *BSC* estruturaram o método em quatro perspectivas que basicamente atendem as necessidades da maioria das empresas:

- a) o interesse dos proprietários e acionistas (remuneração do investimento);
- b) clientes da empresa devem estar satisfeitos e consumirem quantidades que maximizem o lucro, para tanto;
- c) a empresa deve racionalizar seus processos internos buscando a excelência dos métodos e de força de trabalho, através da;
- d) otimização do aprendizado do capital humano e da infraestrutura.



Figura 1 – Perspectivas do BSC.

Fonte: <http://planetagestao.blogspot.com/2010/07/balanced-scorecard-bsc-existe.html>.

As reações de causa e efeito perseguidas na metodologia resultam de uma cadeia de ações orientadas do aprendizado aos interesses dos proprietários,

passando pelas melhorias dos processos internos para obtenção da satisfação dos clientes. Desta forma: investimentos em aprendizado melhoram a qualidade dos serviços; melhora na qualidade resulta em satisfação do cliente; satisfação gera lealdade dos clientes; aumento de lealdade se traduz em crescimento e lucro.

O *BSC* não pretende substituir o planejamento estratégico na obtenção da vantagem competitiva ou na busca de melhor posicionamento da empresa no mercado, pois as orientações estratégicas devem resultar também de políticas, diretrizes, análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, do conhecimento das forças e fraquezas próprias, além dos cenários que se formarão pelos fatores conjunturais (sociais, econômicos, demográficos, culturais, etc.). Pretende sim, ser uma ferramenta de apoio, a disposição do planejador na implementação do plano.

O *Balanced Scorecard* deve ser orientador e capacitador de programas de melhorias departamentais desde que não conflitem com interesses da administração estratégica, posto que o alinhamento e a congruência dos resultados devem ser consoantes com as diretrizes da organização. O método simplifica o plano de implementação das ações parciais em nível de áreas organizacionais, com a adoção de medidas restritas.

Na implementação de um programa de melhoria, o *BSC* orienta para criação dos *scorecards*, fichas ou planilhas para construção e acompanhamento do programa prescrevendo um conjunto de quatro definições:

- a) os objetivos – declaração clara e assertiva dos alvos que se pretende atingir;
- b) o método de mensuração e obtenção dos indicadores para monitoramento do desempenho ou resultados;
- c) as metas - quantificações ou qualificações e periodicidade dos objetivos factíveis com os recursos, competências e capacidade da empresa e devem ser deliberadas (consensuais) pelo grupo responsável pelo atingimento das metas; e,
- d) as iniciativas a serem praticadas para o atingimento das metas.

Cabe ressaltar que o *BSC* é a metodologia mais utilizada para acompanhamento de metas pelas organizações, porém não é a única. Existem diversas outras metodologias disponíveis no mercado, exemplo:

Gráfico de Pareto – trata-se de um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. Mostra ainda a curva de percentagens acumuladas. Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos.

Diagramas de causa-efeito ou Diagrama de Ishikawa – também conhecido como Espinha-de-peixe, diagrama 4M, diagrama 5M e diagrama 6M, é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração para o gerenciamento e o controle da qualidade em processos diversos. Em um diagrama 6M a classificação dos problemas são de seis tipos: método; matéria-prima; Mão-de-obra; Máquinas; Medição; Meio ambiente. Permite identificar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade/resultado.

Folhas de Verificação - são tabelas ou planilhas pré-formatadas usadas para facilitar a coleta e análise de dados. O uso de folhas de verificação economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. Elas evitam comprometer a análise dos dados. Apesar do nome remeter ao “papel” elas podem ser usadas em ambiente web de forma mais interativa, ágil e segura.

KPI – Key Performance Indicators (Indicadores Chave de desempenho) - mede o desempenho de determinados processos chave de uma organização, focando no “como” e indicando quão bem esses permitem que o objetivo seja alcançado. Por meio de 4 indicadores chave (quantidade máxima recomendada) permitem que os executivos saibam o rumo que a organização está seguindo e também que estes comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa.

5W2H - é uma ferramenta que auxilia na análise de um processo, seus problemas ou na determinação de ações. A técnica se baseia em questionamentos relacionados ao processo:

5W: *What* - o que; *who* – qual; *when* – quando; *why* – por quê; *where* – onde.

2H: *How* – como; *how much* - quanto custa.

2.3 Demais referências

Uma das principais fontes de pesquisa foi o próprio material interno utilizado pelo Banco e pela Fundação. Esse material resume-se em regimento, estatuto, instruções normativas, publicações e procedimentos padrões.

Outros materiais de pesquisa utilizados foram as legislações que tratam da PLR. A Constituição Federal, leis federais e medidas provisórias foram pesquisadas para tratar o aspecto legal da Participação nos Lucros nas organizações do Terceiro Setor. Essa fase de consulta “legal” também analisou fatos históricos, para contextualizar o leitor, e aspectos éticos, para dar uma dimensão mais ampla ao assunto.

Outras fontes de pesquisa vieram a partir da leitura de autores que contaram um pouco da história do Terceiro Setor, seu funcionamento, aspectos legais e tendência: José Eduardo Sabo em “Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social”(2006); FALCONER, A. P. em “A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão”(1999); FERNANDES, R. C. em “O que é Terceiro Setor”(2003); e outros.

Algumas publicações contemporâneas também foram fundamentais na construção do referencial teórico. “Cultivando os Frutos Sociais” de Anna Maria T. Medeiros Peliano e “Desenvolvimento Local e Fundações Comunitárias em Áreas Urbanas” da Fundação Tide Setubal.

Por fim, na tentativa de se compreender a Internet como uma fonte de pesquisa atual e dinâmica, porém tomando os devidos cuidados referentes à confiabilidade dos dados, buscou-se apoio em artigos, textos e matérias de diversos autores em meio eletrônico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para realizar este estudo de caso foram definidos métodos e técnicas de pesquisas que visam facilitar seu desenvolvimento e justificar seu resultado. A seguir serão detalhados todos os métodos e todas as técnicas que foram utilizadas no trabalho.

3.1 Tipo e descrição geral de pesquisa

Quanto ao objetivo da pesquisa, esta foi exploratória, teve enfoque exploratório, pois visou proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Envolveu levantamento bibliográfico entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa foi utilizada essencialmente a pesquisa qualitativa, partindo do entendimento que esta não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de uma organização.

O método que foi utilizado é o Estudo de Caso, focado em uma entidade, uma metodologia específica, ou seja, foi analisado um objeto de estudo. Para isso foram utilizados vários instrumentos e estratégias.

Conforme Coutinho (2003), quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Já Ponte (2006) define:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

3.2.1 Organização

A Fundação Banco do Brasil, empresa escolhida para o trabalho, é uma instituição social, pertencente ao terceiro setor, cujo instituidor é o Banco do Brasil S.A. Trata-se da 2ª maior Fundação do Brasil em investimento de recursos financeiros (mais de 80 milhões/ano) e a maior em abrangência territorial, presente em todas as Regiões e em todos os Estados.

A Fundação Banco do Brasil investe seus recursos apenas em programas próprios e estruturados, focados em Educação, Cultura e Geração de Trabalho e Renda, por meio de Tecnologias Sociais. (FBB).

Atualmente a Fundação conta com aproximadamente 163 colaboradores, sendo 3 terceirizados, 158 funcionários cedidos pelo Banco do Brasil, dois diretores e um presidente (Jorge Streit). Sua sede está instalada em Brasília, no Edifício Number One, Setor Comercial Norte, onde possui 8 salas comerciais.

Seu foco de trabalho, como já comentado, se resume nas áreas de atuação abaixo, sendo que cada uma possui vários programas vinculados.

- Área: Educação
- Programas: AABB Comunidade; BB Educar; Inclusão Digital; Memória; Memória Documental.
- Área: Trabalho e Renda
- Programas: Cadeias Produtivas; Desenvolvimento Local; Reaplicação de Tecnologias Sociais.
- Área: Tecnologia Social
- Programas: Banco de Tecnologias Sociais; Rede de Tecnologia Social.

- Missão: “Articular e desenvolver ações sustentáveis de inclusão e transformação social, mobilizando parceiros e contribuindo para a promoção da cidadania.”
- Visão: “A Fundação Banco do Brasil é reconhecida por sua contribuição para o desenvolvimento social do País, atuando na articulação de iniciativas inovadoras, ações e programas estruturados, em escala e interagindo com políticas públicas”.

Maiores informações sobre cada programa podem ser obtidas no site: www.fbb.org.br.

3.2.2 Setor

A ordem sóciopolítica compreendia apenas dois setores: o público e o privado. Tradicionalmente são bem distintos um do outro, tanto no que se refere às suas características, como à personalidade. De um lado fica o Estado, a Administração Pública, a sociedade; do outro, o mercado, a iniciativa particular e os indivíduos.

Ao lado dos dois setores clássicos surgiu e começa a se firmar outro, chamado Terceiro Setor. Nele se situam organizações privadas com características públicas. Ocupa, em tese, uma posição intermediária que lhes permite prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado e as ambições do Mercado.

Junto ao Estado (Primeiro Setor) e com o Mercado (Segundo Setor), existe um Terceiro Setor, mobilizador de um grande volume de recursos humanos e materiais para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, setor no qual se inserem as sociedades civis sem fins lucrativos, as associações civis e as fundações de direito privado. Todas são entidades de interesse social.

Terceiro Setor é aquele que não é público e nem privado, no sentido convencional desses termos; porém, guarda uma relação simbiótica com ambos, na medida em que ele deriva sua própria identidade da conjugação entre a metodologia deste com as finalidades daquele, ou seja, o Terceiro Setor é composto por organizações de natureza “privada” (sem o objetivo

do lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo (Administração Estatal).²

Segundo Boaventura de Souza Santos³, são instituições que tentam realizar o compromisso prático entre a eficiência e a equidade em atividades sociais, adotando a flexibilidade operacional típica de pessoas privadas sem prejuízo da busca de equidade social inerente à qualquer instituição pública.

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A população é considerada o conjunto de elementos que possuem determinadas características e como neste projeto optou-se pelo estudo de caso de uma metodologia de avaliação utilizada numa Fundação específica, logo, dentro do universo de fundações existentes, foi escolhida a FBB (população) e os participantes da amostra foram o diretor executivo da Diretoria de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística, e alguns funcionários da Fundação Banco do Brasil que possuem algum envolvimento com a metodologia.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos utilizados foram:

Para coleta de dados secundários - pesquisa bibliográfica, pesquisa em normativos, leis, textos, artigos, normas e outros.

Dados primários - entrevista semiestruturada e questionário.

² SABO, José Eduardo. Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2006.

³ Segundo Boaventura de Souza Santos, no artigo "A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado", apud SABO, José Eduardo. Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2006.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A primeira etapa consistiu na coleta e análise de dados já existentes, chamados secundários. Para isso foi feita pesquisa bibliográfica principalmente em livros e normativos internos da Fundação Banco do Brasil.

Foi feita também a coleta e análise de dados novos (primários) que deram subsídios para desenvolvimento e conclusão do trabalho. Neste caso os procedimentos utilizados foram: entrevista estruturada e questionário. Esses documentos encontram-se no apêndice deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os resultados colhidos de fontes primárias e secundárias, conforme descrito no item 3.4. Os resultados serão apresentados numa seqüência lógica, seguindo a ordenação dos objetivos específicos (item 1.4).

4.1 Acordo de Trabalho (ATB) da Fundação Banco do Brasil

Embora as quatro perspectivas do *BSC* sejam um padrão da metodologia, nada impede que o planejador utilize outras configurações que traduzam melhor sua pretensão. Por exemplo, num planejamento de progresso pessoal, pode definir como primeira perspectiva o crescimento pessoal (financeiro, social, cultural, profissional, etc); como segunda perspectiva, influenciar, convencer, agradar, favorecer, satisfazer pessoas ou entidades que o apóiem no intento (empresa, professores, família, comunidade, amigos, etc.), bastando para tanto (terceira perspectiva) desenvolver suas competências pessoais (atitudes, conhecimentos e habilidades), devendo cuidar de seus núcleos de resultados internos (familiar, espiritual/mental, físico, emocional, intelectual, social, ecológico, financeiro, profissional), terceira perspectiva, pois o ser humano é um todo sinérgico e se alguma área de resultado está descompensada, desalinhada, ela vai provocar desequilíbrio.

Em 29 de junho de 2007 a revista CIO on-line publicou/reuniu algumas perguntas recorrentes de seus leitores a respeito do conceito e das aplicações do *Balanced Scorecard* e as enviou para um de seus criadores, David Norton. Abaixo, o resultado de uma pergunta:

CIO - É recomendável adaptar o *BSC*, acrescentando medidas e perspectivas? Norton - Nós temos acompanhado muitas modificações aplicadas ao framework original para adaptá-lo a categorias como governo, organizações ou setores públicos. Nossa opinião é: continuem! Foi para isso que criamos o framework básico. Quisemos dar aos usuários um pontapé inicial para que construíssem a maneira única de enquadrá-lo às suas necessidades estratégicas. Não criamos uma ferramenta para o mundo todo usar de uma maneira só – o mundo real é bem mais complexo que isso. Nós queremos encorajar as organizações a encontrarem uma maneira de descrever a si próprias e, assim, dialogarem sobre estratégias e conversarem em termos comuns a todos; só assim se consegue executar

estratégias por completo. Ao fazer as adequações apropriadas, as organizações públicas e privadas ficam aptas a alcançar seus objetivos como nunca estiveram. Quanto ao número certo de medidas, há muitas respostas. Antes de responder essa questão específica, é importante entender a estrutura de aplicação do *BSC*. É uma empresa pequena e simples? Ou muito complexa? Que tipo de estratégia deve ser enfatizada? É simplista a idéia de que 20 medidas são suficientes para atender a 10 ou 15 estratégias, porque isso serve apenas para o nível básico de uma organização grande. Entretanto, quando os indicadores de uma empresa são gerados em cascata, é preciso acrescentar medidas capazes de mapear cada nível da organização.

Seguindo essa linha de raciocínio que o *BSC* pode ser aplicado a qualquer organização, a seguir será apresentado, em detalhes, como funciona o Acordo de Trabalho da Fundação Banco do Brasil. Trata-se de uma etapa importante que pretende mostrar ao leitor o exemplo de como uma fundação utilizou e adaptou (benchmark) a metodologia de *BSC* em sua estrutura. Formas, ferramentas, metodologias de aferição de resultado, bem estruturadas, são imprescindíveis para prestação de contas para a sociedade e para os demais *stakeholders*.

4.1.1 Aspectos Gerais

O Acordo de Trabalho (ATB) é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão da Fundação Banco do Brasil. Seu objetivo é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades da Fundação, em relação aos objetivos estabelecidos em Mapa Estratégico, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

As Premissas que estabelecem a base do ATB são:

- a) estão alinhadas aos temas e documentos estratégicos e às atribuições específicas de cada Gerência da Fundação;
- b) estão estruturadas para acompanhar o desempenho nas perspectivas definidas no Mapa Estratégico;
- c) são estabelecidas por meio de participação conjunta dos gestores;
- d) são compostas de indicadores passíveis de aferição;

- e) têm abrangência temporal de 1 ano, de janeiro a dezembro, com apurações semestrais.

4.1.2 Perspectivas

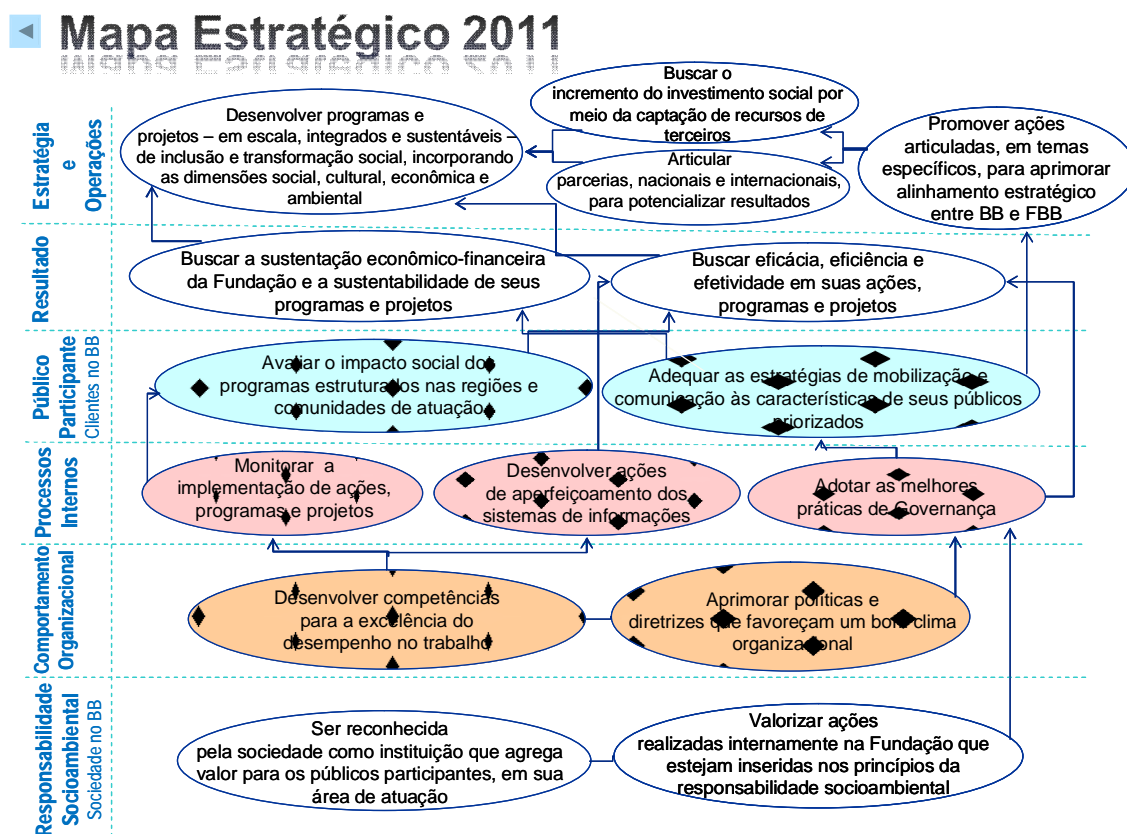


Figura 2 – Perspectivas do ATB da Fundação 2011.

Fonte: Material Institucional da Fundação Banco do Brasil.

Estratégia e Operações: tem como objetivo evidenciar o modo de atuar da Fundação no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, no desenvolvimento de programas e projetos de inclusão e transformação social e na promoção de ações articuladas entre o BB e a Fundação. Possui indicadores como Recursos de terceiros no investimento social total, Desenvolvimento Regional, Voluntariado, Cadeias Produtivas, Inclusão Digital, Reaplicação de Tecnologias Sociais e Parcerias Estratégicas.

Resultado: conjunto de resultados econômicos e sociais que traduzem a eficácia, eficiência e efetividade das ações, programas e projetos realizados pela Fundação. Possui indicadores como Investimento Social, Eficiência Operacional, Eficiência de Gastos com Programas Sociais;

Público Participante (Perspectiva Clientes no BB): conjunto de ações realizadas para adequar as estratégias de mobilização e comunicação às características de seus públicos priorizados, bem como para avaliar o impacto social dos programas estruturados nas regiões e comunidades de atuação. Inclui temas relacionados ao Impacto de Programas Sociais, bem como Comunicação e mobilização social em territórios;

Processos Internos: conjunto de ações de aperfeiçoamento dos sistemas de informações, monitoramento da implementação de ações, programas e projetos; e de adoção das melhores práticas de governança. Aborda os seguintes indicadores: Conformidade de Processos e Operações, Monitoramento Técnico de Projetos e Cumprimento de Decisões Estratégicas.

Comportamento Organizacional: conjunto de ações relacionadas ao desenvolvimento de competências para a excelência no desempenho no trabalho, bem como às questões relacionadas a um bom clima de trabalho, saúde qualidade de vida dos funcionários. Possui indicadores como Horas de Capacitação e Exames Periódicos de Saúde.

Responsabilidade Socioambiental - Bônus (Perspectiva Sociedade no BB): conjunto de ações realizadas internamente na Fundação que estejam inseridas nos princípios da responsabilidade socioambiental. Cada ação vale 1 (um) ponto, sendo permitido o acúmulo de 5 (cinco) pontos por semestre. As ações passíveis de pontuação são pré-aprovadas pelo Comitê Estratégico no início do semestre.

4.1.3 Funções e Atribuições

A coordenação do ATB é exercida pela Gerência de Pessoas e Infraestrutura (GEPIN), que possui as seguintes atribuições:

- a) harmonizar e integrar as perspectivas;

- b) articular e acompanhar o cumprimento do cronograma;
- c) propor e negociar indicadores e respectivas composições, fonte da informação, metodologia de cálculo, periodicidade da pontuação, metas, réguas e pesos;
- d) consolidar as propostas de indicadores para o Acordo de Trabalho negociadas com os Gestores, sugerindo à Diretoria Executiva o seu encaminhamento para deliberação do Conselho Curador;
- e) zelar pelo alinhamento estratégico das propostas de indicadores do ATB a serem encaminhadas para aprovação pelo Conselho Curador;
- f) encaminhar para o Banco do Brasil o Acordo de Trabalho aprovado pelo Conselho Curador;
- g) analisar pedidos de ajustes;
- h) efetuar os ajustes internos que se fizerem necessários;
- i) elaborar nota técnica para os pedidos de acionamento de Bônus a serem encaminhados para aprovação do Comitê Estratégico;

4.1.4 Natureza dos Indicadores

Indicadores Gerais: correspondem às atividades principais das Gerencias da Fundação. São propostos a partir dos objetivos estratégicos da Fundação descritos no Mapa Estratégico vigente.

Bônus Sociedade: a Perspectiva Responsabilidade Socioambiental agrega um conjunto de iniciativas que estão alinhadas aos princípios e valores definidos pela Fundação. Visa incentivar e reconhecer ações que contribuam para a sustentabilidade dos negócios e para um padrão de desenvolvimento que contempla de forma equilibrada as questões econômicas, sociais e ambientais. Apresenta-se como bonificação, sendo que a pontuação máxima é de até 05 pontos por semestre no placar final da Fundação.

4.1.5 Estrutura

O Acordo de Trabalho da Fundação busca atender a seguinte estrutura (perspectiva e número de indicadores):

- a) Estratégia e Operações: mínimo 1 e máximo 8 indicadores;
- b) Resultado: mínimo 1 e máximo 8 indicadores;
- c) Público Participante: mínimo 1 e máximo 8 indicadores;
- d) Processos Internos: mínimo 1 e máximo 8 indicadores;
- e) Comportamento Organizacional: mínimo 1 e máximo 8 indicadores;
- f) Responsabilidade Socioambiental: máximo de 10 ações a serem pontuadas como bônus (5 por semestre).

Para cada perspectiva avaliada é apresentado o detalhamento de cada indicador contendo: nome, conceito, peso, meta, composição, regra de desvio, régua e/ou pontuação semestral.

A área que apura o indicador fica responsável pelo envio da informação à GEPIN, sobre a forma de coleta dos dados e metodologia utilizada, com a finalidade de tornar o processo de apuração dos indicadores do Acordo de Trabalho transparente para todos os gestores, auditorias e demais interessados.

4.1.6 Desempenho no ATB

A pontuação de cada perspectiva é atribuída semestralmente e pode variar entre 100 e 600 pontos. Essa pontuação é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas.

A pontuação de indicadores tem como premissa pontuar com nota 4 o atingimento de 100% (cem por cento) da meta estipulada.

A apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: meta, realizado, desvio, régua, nota, peso e/ou pontuação semestral.

A avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados.

As perspectivas são consolidadas em um placar, que é um quadro resumo das pontuações apresentadas.

O somatório dessas pontuações é utilizado para habilitação da Fundação no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados do Banco do Brasil.

Em caso de não acionamento de perspectiva, haverá a distribuição de pesos com os valores sendo alocados proporcionalmente aos pesos das perspectivas remanescentes.

Os indicadores, os subindicadores e as metas são aprovados pelo Conselho Curador, portanto, solicitação de alteração, inclusão ou exclusão de indicadores; bem como alteração de metas, durante o período de acompanhamento, deve ser submetida ao Conselho Curador por meio de Voto elaborado pela GEPIN em conjunto com o gestor responsável pelo indicador em questão, por meio de nota técnica previamente deliberada pelo Comitê Estratégico.

Nos meses de julho e janeiro a área responsável pela apuração de indicadores deve enviar a informação à GEPIN até o último dia útil da terceira semana, alguns indicadores admitirão o envio de dados até o final do mês.

A correspondência de envio dessas informações deve ser assinada e expedida pelo Gerente de Divisão da área responsável pela apuração do indicador.

A área responsável pela informação deve manter em arquivo a documentação comprobatória dos valores apurados por 5 (cinco) anos, para fins de consulta e auditoria.

A nota do indicador é zero até que a informação seja disponibilizada. Régua específica atribui nota zero para indicadores cujo valor realizado ainda não foi informado. O placar da área fica incorreto até o fornecimento das informações.

4.2 BSC X ATB da Fundação Banco do Brasil

O Acordo de Trabalho da Fundação Banco do Brasil está alinhado ao ATB do Banco do Brasil e por isso obedece os padrões estabelecidos por seu instituidor. Possui como instrumento/metodologia de acompanhamento de meta o *Balanced Scorecard*. Atende aos 15 objetivos estratégicos, trabalha com indicadores em 6 perspectivas (5 perspectivas com pontuação máxima de 600 pontos + 5 pontos de bônus). A meta é estimada para obtenção de 400 pontos.

1ª Perspectiva

Perspectiva Resultado (20%) (Perspectiva Resultado Econômico no BB)			
INDICADORES	MEDIDAS	META	
		1º S	2º S
Investimento Social	% de eficácia na aplicação de recursos financeiros próprios	100%	97% ¹
Eficiência Operacional	% de eficiência operacional	26%	24% ¹
Eficiência de Gastos com Programas Sociais	% de eficiência de gastos com programas sociais	3%	3%

Tabela 1 - 1ª Perspectiva do ATB da Fundação.

2ª Perspectiva

Perspectiva Público Participante (15%) (Perspectiva Clientes no BB)			
INDICADORES	MEDIDAS	META	
		1º S	2º S
Impacto de Programas Sociais	Quantidade de avaliações concluídas ² de programas/projetos sociais apoiados pela Fundação	1	3 ¹
Divulgação da FBB para o Funcionalismo do BB	Quantidade de matérias publicadas no SISBB por mês	10 por mês, sendo 2 nacionais	10 por mês, sendo 2 nacionais

Tabela 2 - 2ª Perspectiva do ATB da Fundação.

3ª Perspectiva

Perspectiva Processos Internos (15%)			
INDICADORES	MEDIDAS	META	
		1º S	2º S
Conformidade de Processos	% de conformidade de processos e operações	97%	97%
Cumprimento de Decisões Estratégicas e Recomendações de Auditorias	% de cumprimento dos prazos das decisões estratégicas e das recomendações de auditoria	100%	100%
Monitoramento Técnico de Projetos	Quantidade de projetos monitorados	70	170 ¹
Projetos Encerrados	% de encerramento de projetos contratados até 2008 com prazo de execução expirado até 31.12.2010	100% dos contratados até 30.06.2008	100% dos contratados até 31.12.2008
Cumprimento de Prazo de Encerramento de Projeto	% de projetos encerrados no prazo de 90 dias, com prazo de execução expirado a partir de 01.01.2011	80%	80%

Tabela 3 - 3ª Perspectiva do ATB da Fundação.

4ª Perspectiva

Perspectiva Comportamento Organizacional (10%)			
INDICADORES	MEDIDAS	META	
		1º S	2º S
Horas de Capacitação	% de funcionários lotados com no mínimo 40 horas de capacitação individual de curta duração	45%	90% ¹
Exames Periódicos de Saúde	% de funcionários lotados e em situação real de trabalho com exames periódicos de saúde realizados no segundo semestre	Não há	95% ¹

Tabela 4 - 4ª Perspectiva do ATB da Fundação.

5ª Perspectiva

Perspectiva Responsabilidade Socioambiental (Bônus)			
INDICADORES	MEDIDAS	META	
		1º S	2º S
Ações Internas com foco em RSA	Quantidade de ações aprovadas pelo comitê estratégico implementadas	Máximo de 5 pontos	Máximo de 5 pontos

Tabela 5 - 5ª Perspectiva do ATB da Fundação.

Balanced Scorecard é um modelo de gestão que auxilia a Fundação a traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, balanceados e alinhados, que direcionam comportamentos e performance. Cabe observar que o ATB da FBB tem um viés de Segundo Setor devido influência do Banco na elaboração deste. Um exemplo forte disse são as régua utilizadas no balanceamento. Todas possuem uma pontuação que varia de 1 a 6, sendo que a meta perseguida é 4, ou 400 pontos.

RÉGUA 7	
% ATINGIDO DA META	PONTUAÇÃO
ABAIXO DE 40,00%	1
DE 40,00% A 54,99%	2
DE 55,00% A 74,99%	3
DE 75,00% A 84,99%	4
DE 85,00% A 99,99%	5
IGUAL A 100,00%	6

Tabela 6 - Exemplo de Escala de Pontuação do ATB.

A escala de pontuação, da forma como foi feita, mede a superação da superação, ou seja, se um programa e/ou projeto tirar a nota 4, obterá aprovação, se tirar a nota 5 será aprovado como superação e se tirar a nota 6 demonstrará a superação da superação. No entanto, no terceiro setor, a escala indo até 6 é questionável, visto que não é de praxe e nem necessário a medição da superação da superação.

Veja no item 4.5, o resultado e a análise dos questionários aplicados.

4.3 Aspectos legais e éticos que tratam da PLR para o TS

Analisando primeiramente o aspecto legal e a natureza jurídica, as Participações nos Lucros e Resultados das organizações é um direito constitucionalmente assegurado ao trabalhador.

O direito à participação nos lucros ou resultados está previsto na Constituição de 1988, em seu artigo 7º, inciso, XI. Tal está contemplado no título II, que versa a cerca dos direitos e garantias fundamentais, na subdivisão que trata dos direitos sociais. Assim regula a Lei Maior:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

Antes de adentrar nas medidas provisórias e na Lei ordinária que trata o assunto, vale à pena trazer a tona como surgiu o benefício de participação nos lucros.

A PLR teve origem nas lutas de classes trabalhistas e é resultado de uma idealização operária muito antiga, ainda no século XIX. O objetivo da PLR era motivar os trabalhadores a produzirem mais e assim gerarem mais lucros. Quanto mais lucro fosse gerado, mais dinheiro o trabalhador recebia. Dentro deste contexto o aspecto social confunde-se ao econômico, pois o trabalhador teria sua esfera de importância aumentada, passando a uma situação análoga a de um sócio minoritário, no caso de saldo positivo no balanço.

Repare que de um lado (capitalista) existe a preocupação em gerar cada vez mais lucro, do outro lado (socialista) pode-se considerar uma partilha dos resultados gerados.

Foram muitas décadas de lutas e manifestações trabalhistas para conseguir a efetiva regulamentação da PLR, esta só veio acontecer, de forma eficaz, na Constituição de 1988. Todas as regulamentações anteriores eram insuficientes e impraticáveis, pois oneravam demais as empresas.

Mesmo abordada na Carta Magna, a PLR carecia de lei infraconstitucional regulamentadora, pois para alguns juristas a norma não se mostrava auto-aplicável, o que causava interpretação dúbia.

Várias medidas provisórias que versavam sobre o assunto foram editadas após a promulgação da Constituição Federal de 1988, porém não foram transformadas em lei.

Com a promulgação da lei nº 10.101 de 2000, a discussão acerca da auto-aplicabilidade do dispositivo constitucional chegou ao fim, pois passou a regulamentar a participação do trabalhador nos lucros ou resultados da empresa. Após essa Lei, a participação nos lucros ou resultados passou a ser obrigatória, pois consiste em um direito previsto na Constituição.

A lei nº 10.101/2000, além de estabelecer a natureza não-salarial da participação, dispôs sobre a periodicidade do pagamento, atribuiu tratamento diferenciado às empresas estatais e entidades sem fins lucrativos e estabeleceu os mecanismos de resolução de conflitos. Cabe aqui citar o inciso 3º da lei:

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Conforme explicitado em lei, em uma análise geral, as entidades sem fins lucrativos, nelas incluem as fundações, não podem distribuir PLR para seus empregados.

A lei 9.532 de 10 de dezembro de 1997 também proíbe, em seu artigo 12º, a distribuição de participação nos lucros por entidades do Terceiro Setor.

Art. 12. Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos. (Vide artigos 1º e 2º da Mpv 2.189-49, de 2001) (Vide Medida Provisória nº 2158-35, de 2001)

§ 1º Não estão abrangidos pela imunidade os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

§ 2º Para o gozo da imunidade, as instituições a que se refere este artigo, estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

- a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados; (Vide Lei nº 10.637, de 2002)
- b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;
- f) recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;
- g) assegurar a destinação de seu patrimônio à outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;
- h) outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo.

§ 3º Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais. (Redação dada pela Lei nº 9.718, de 1998)

Apesar das proibições impostas pelas leis retro mencionadas, cabe neste momento uma breve interpretação. As leis versam sobre assunto óbvio, que de forma resumida significa dizer que empresas que não visam lucro, ou seja, não geram lucro, não podem distribuir lucros. No caso da lei 9.532, mais específica, diz que essas organizações (TS) já possuem incentivos fiscais que não podem ser cumulativos com os incentivos recebidos pelas empresas que visam lucro e pagam PLR.

Nesses casos, apesar de parecer um “caminho sem saída” uma das soluções está na distribuição de bônus, ao invés de PLR e outra solução está na análise da fonte pagadora. No caso da primeira todas as entidades do TS se enquadram, porém no caso da segunda, somente as organizações que possuem vínculo empregatício com o instituidor podem usufruir do benefício da PLR. Este é o caso da Fundação Banco do Brasil, onde os funcionários que nela trabalham são cedidos pelo instituidor, no caso o Banco do Brasil, empresa do segundo setor que visa lucro.

Importante ressaltar que nos dois casos, por se tratar de uma figura *sui generis*, não constituindo um contrato, mas um efeito que decorre do contrato de trabalho, os empregados e as organizações devem seguir alguns conselhos:

1. Escolha do interlocutor por parte dos empregados: a lei sugere três modelos: comissão de trabalhadores, acordo coletivo ou convenção coletiva. Quanto aos dois últimos modelos, não devem confundir obrigações de natureza trabalhista com programa de PLR/bônus. O Plano é exclusivo sobre forma de distribuição de resultados ou lucros e não pode conter cláusulas de natureza trabalhista.
2. Quando escolhido o modelo da comissão de trabalhadores, é o de criar regras de elegibilidade, pois nem todos os empregados da empresa reúnem condições para serem eleitos, tais como empregados com contratos a título de experiência.
3. Exigência da lei de que a comissão seja integrada por representante do sindicato e, neste caso, a dificuldade resulta do modelo de organização sindical brasileira baseado em categoria profissional. Em geral, as empresas possuem, entre seus empregados, mais de uma categoria profissional, além daquela considerada preponderante. Neste caso, caberá ao empregador avaliar a conveniência de dar conhecimento aos sindicatos profissionais envolvidos.
4. Forma de pagamento da distribuição de PLR/bônus. A lei é clara ao definir o pagamento anual único ou uma vez no semestre civil. Portanto, não poderá servir o PLR/bônus para complementação de salário mediante pagamento mensal ou em periodicidade inferior ao semestre civil.

Até o presente momento foi abordado somente o aspecto legal da PLR, porém nada foi mencionado referente à ética e os riscos ligados ao recebimento das participações nos lucros e resultados por entidades do TS.

O terceiro setor, não diferente dos demais, possui problemas. A dificuldade é facilmente visualizada na busca por novos e permanentes parceiros, no uso de metodologias eficientes, no acompanhamento e avaliações das ações praticadas pela organização no combate aos problemas sociais, entre outros. Entretanto, dois problemas surgem com maior gravidade: A identificação dos problemas sociais

realmente prioritários e o combate ao auto-interesse. É neste sentido que será analisado a ética.

Ocorre uma relação de muita confiança no TS. Normalmente, a maioria das organizações pertencentes a ele sobrevive de doações. Trata-se de um setor muito influente e que por isso não pode despertar a desconfiança das pessoas, sob risco de prejudicar sua imagem. A ética entra para servir de alicerce para essa missão. Ela entra diretamente na luta contra o auto-interesse, fator que afeta muitas organizações.

O fato de tentar pleitear a PLR/bônus para os funcionários que trabalham no TS pode ser visto como uma ação de auto-interesse. Caso isso ocorra, o setor será prejudicado e passará a ser mal visto pela sociedade, podendo acarretar na destruição da imagem consolidada desde o início do século XX. Atitudes como estas podem imediatamente denegrir a imagem das organizações e o terceiro setor pode falir da mesma maneira que uma empresa privada morre pela falta de administração coerente.

O pagamento de PLR/bônus para funcionários do Terceiro Setor deve ser visto como um prêmio e um incentivo ao trabalho que essas pessoas realizam. Ao contrário do que possa ser pensado, a atividade fim de uma organização do TS é mais nobre do que de uma empresa que visa lucro. As ações realizadas, apesar do cunho social, estimulam o desenvolvimento social, cultural, ambiental e educativo, gerando trabalho e renda.

Nesse contexto, os resultados dos trabalhos realizados por entidades do TS impulsionam a economia e geram lucros indiretos.

Quando for tratar de PLR para o TS, a organização deve tomar o cuidado de passar a mensagem correta ao seu público de interesse. Dessa forma riscos de imagem serão evitados.

4.4 Resultado e análise dos questionários aplicados sobre a metodologia da FBB

O resultado do questionário poderá ser consultado nos anexos desta monografia e na seqüência será feita a análise na ordem das perguntas.

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Análise: Neste quesito os entrevistados foram unânimes em afirmar que o BSC é uma ferramenta adequada. No entanto alguns admitem a possibilidade de existir uma ferramenta mais eficiente no mercado. Outro assunto muito importante citado diz respeito ao viés de 2º Setor. O gerente de divisão da “Gerência de Finanças e Controladoria sugeriu que o ATB da FBB deveria ter uma cara mais de Terceiro Setor.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

Análise: A resposta que melhorar traduz a resposta dos demais colegas é a que o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil, a exemplo do que ocorre no BB, funciona como indutor de desempenhos desejados, via metas pré-estabelecidas, para que se alcance determinado patamar / posicionamento institucional. Cabe salientar que toma a meta é estipulada de forma participativa e de comum acordo entre todos os gestores.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

Análise: Funciona como indutor de desempenhos desejados; possibilita a mensuração das realizações organizacionais; mantém foco nas ações; norteia as atividades realizadas por todos os setores; possibilita uma maior visão sistêmica da organização; estimula a concepção dos planos táticos e a realização das metas previstas; dar visibilidade a ações estratégicas prioritárias.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

Análise: Está fortemente vinculado ao pagamento de PLR; não propicia a avaliação de resultados das ações sociais da FBB; não propicia a avaliação de itens mais relevantes na perspectiva comportamento organizacional, como clima, cultura organizacional e gestão do conhecimento interno da FBB; dificuldade de ajuste em caso de necessidade, principalmente de mudanças de estratégias, pelo fato do ATB ser aprovado pelo Conselho Curador e só haverem 02 reuniões do Conselho onde o ATB faz parte da pauta; viés do instituidor, ou seja, Segundo Setor.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

Análise: As sugestões que merecem mais destaque são: deixar o processo de elaboração do ATB mais democrático e desvinculado do Segundo Setor; ajustar as réguas; definir metas mais desafiadoras; foco na qualidade e não na quantidade.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim () Não ().

Análise: Todas as respostas foram positivas, porém algumas com ressalva de que precisa melhorar. Abaixo resposta do gerente de divisão, José Climério, que traduz as demais:

“Mesmo sujeito a aprimoramentos, o ATB/BSC da Fundação possui inegável importância para o atingimento de resultados da instituição, bem como o alinha ao instituidor, até porque é condição essencial para o recebimento da PLR paga pelo BB.”

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim () Não ().

Análise: Apenas um funcionário não acha o ATB da FBB possível de reaplicação em outras entidades do terceiro setor porque o considera sem possibilidade de readaptação. Os demais responderam sim, desde que sofra os ajustes necessário à realidade de cada organização.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

Análise: Neste item todos responderam a mesma coisa, ou seja, Estratégia e Operações; Resultado; Público Participante; Processos Internos; Comportamento Organizacional; e Responsabilidade Socioambiental.

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): _____

Análise: A média das notas dadas está em sete, o que é uma boa nota levando em consideração que a metodologia carece de alguns ajustes e algumas atualizações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme observado no decorrer do trabalho, a ferramenta *BSC*, além de seus benefícios de gestão, também pode se um instrumento de prestação de contas para recebimento de PLR por organizações do Terceiro Setor. Mostrou ser totalmente flexível e reaplicável em qualquer organização.

O exemplo mostrado de utilização do *BSC*, como instrumento de prestação de contas para seus instituidores, foi o Acordo de Trabalho da Fundação Banco do Brasil. Esse ATB da Fundação é a metodologia do *BSC* com suas perspectivas ajustadas para uma entidade do Terceiro Setor.

Verificou-se que o ATB da FBB, mesmo com várias adaptações feitas, ainda possui um viés de Segundo Setor que precisa ser ajustado. Por ter sua base metodológica desenvolvida no Banco do Brasil (instituidor) foi aplicado na Fundação sem todos os ajustes necessários. O exemplo que pode ser citado é a régua de mensuração (pontuação) dos resultados. Ela mede a superação da superação, ou seja, algo desnecessário para o TS. As críticas referentes ao ATB da Fundação puderam ser melhor constatadas nos questionários aplicados na entidade.

Cabe salientar que, independente de qualquer metodologia ou ferramenta, o recebimento de PLR por organização do TS não seria possível se não tivesse lei que autorizasse.

Empregados de empresas do terceiro setor, que possuem como instituidores, empresas com fins lucrativos, podem receber PLR, desde que observadas as legislações pertinentes em cada situação.

No exemplo da FBB, os empregados do Banco do Brasil são cedidos para Fundação. Neste caso o instituidor, empresa com fins lucrativos, paga a PLR. Os funcionários da Fundação Banco do Brasil são ligados ao sindicato dos bancários e participam das convenções coletivas da categoria sem impedimentos. Tanto a Constituição Federal, quanto as leis 10.101 e 9.532 estão sendo respeitadas.

As fundações que possuem quadro próprio de funcionários não podem distribuir PLR, até porque não geram lucro. No entanto podem distribuir bônus aos seus funcionários.

Como se viu, a PLR/bônus é um direito do trabalhador. Quem paga (a empresa) está cumprindo a lei. Apesar de a norma constitucional ser incisiva, há quem entenda que a Lei 10.101 não obriga o pagamento da PLR, salvo se houver negociação. Porém, ao pagar, além do bem que a empresa faz aos empregados, bem faz, também, para si. Por exemplo, sendo tributada pelo lucro real, a empresa, ao pagar a PLR, economiza imposto de renda e contribuição social, pois para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional, a PLR dentro do próprio exercício de sua constituição.

Atenção, existem vários cuidados a serem tomados. Segundo a lei, a PLR deverá ser objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, lembrem-se do Acordo de Trabalho (ATB) apresentados nos tópicos 4.4 e 4.5.

Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições: I - índices de produtividade, qualidade da organização; II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

O instrumento de acordo celebrado deve ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores. Se resultar de acordo ou convenção coletiva deverá ser depositado na Superintendência Regional do Trabalho, conforme previsão expressa no Art. 614 da CLT. É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de PLR em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil, sendo que ela não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

Isso tudo, se observado, ainda não garante, em sua plenitude, a manutenção da PLR. Caso não sejam cumpridas as regras, prazos, metas e objetivos propostos, ou seja, se o Acordo de Trabalho não for cumprido, neste caso, o funcionário não recebe a PLR. Por isso foi apresentado, estudado e analisado o ATB da Fundação Banco do Brasil, que utiliza como base metodológica o *Balanced Scorecard*. Ele serve de mecanismo para acompanhamento das metas e prestação de contas para os instituidores.

Em resumo o *BSC* apresenta-se como importante instrumento de gestão para as organizações. As técnicas utilizadas trazem uma visão mais clara da rentabilidade, custo, lucratividade (no caso da FBB não existe), serviços e clientes, bem como informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que as organizações executam.

Utilizar a metodologia do *BSC* como instrumento para acompanhamento do Acordo de Trabalho, mostrou-se como alternativa completamente viável, no entanto, com base na análise do questionário aplicado aos funcionários da FBB, muitas adaptações/correções precisam ser efetuadas para melhorar a qualidade avaliação.

O ATB da Fundação, por possuir base criada pelo instituidor, Banco do Brasil, acabou carregando em sua metodologia um viés de segundo setor (empresas com fins lucrativos), o que gera um resultado distorcido. Portanto, precisa ser feita uma adequação da metodologia à realidade da FBB.

Dentro dessa linha de raciocínio, verifica-se que outras organizações do Terceiro Setor podem adotar a base da metodologia utilizada pela Fundação Banco do Brasil, fazendo as devidas adaptações (*benchmark*). Esse também foi o resultado alcançado pela pesquisa efetuada na FBB, a maioria dos entrevistados achou viável a reaplicação da metodologia da Fundação em outras organizações do TS, desde que fossem efetuados os devidos alinhamentos.

Retira-se das respostas dos questionários aplicados algumas sugestões que visam deixar o processo de elaboração do ATB mais democrático e desvinculado do Segundo Setor. Uma delas é ajustar as réguas de acordo com a realizada da organização do TS; outra é definir metas mais desafiadoras; e por último, ter foco na qualidade e não na quantidade.

Por fim, uma conclusão lógica. Se a PLR, como o próprio nome diz, é sobre os lucros ou resultados, quando um ganha, todos ganham. Ao contrário, quando um perde, todos perdem. Ao adotar a PLR, a empresa/organização motiva os empregados, não só a trabalhar, mas a gostar do "patrão". Organização, padrões e empregados passam a se respeitar mais, a serem mais tolerantes uns com os outros. Há retenção de talentos. Há a busca pela economia. Enfim, todos crescem.

Outra sugestão: seguindo uma fala de que não basta ser honesto, tem-se que parecer honesto, não basta apenas pagar a PLR, tem-se que estar constantemente

mostrando o valor, a importância e os resultados que as organizações do Terceiro Setor produzem, para todos. Dando esse enfoque a ética deixará de ser questionada e o risco de imagem minimizado.

REFERÊNCIAS

ALTHEMAN, Edman. **Planejamento Estratégico BSC**. 2007. Disponível em: <http://www.jovemaprendiz.com.br/portal/apoio/eventos/documentos/planejamento_e_strategico_BSC.ppt>. Acesso em: 21 set. 2010.

AS FUNDAÇÕES Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

BRASIL. Banco do Brasil. Instrução Normativa - IN 268. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). artigo 7º, inciso XI.

BRASIL. Fundação Banco do Brasil. Sistema de Informações Codificadas – SIC 7/7/1/1. 2010.

BRASIL. Legislação Federal. Lei nº 10.101. 19 dez. 2000.

BRASIL. Legislação Federal. Lei nº 9.532. 10 dez. 1997.

BRAZ, Geovane Cardoso. **BSC no Terceiro Setor**. São Paulo: 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/BSC-no-terceiro-setor/26181/>. Acesso em: 27 mar 2010, 08:30:00.

CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da sociedade civil - 3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>>. Acesso em: 05 out. 2010.

COUTINHO, Clara Pereira & CHAVES, José Henrique. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Portugal: Universidade do Minho. Revista Portuguesa de Educação, 2002. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>. Acesso em: 02 abr 2011, 15:37:00.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: 1992.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** 1999. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **O que é Terceiro Setor.** 2003. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

KAPLAN, R. **Dos custos à performance.** São Paulo: HSM Management, 1999.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOBRE, Fernanda; LIGABUE, Gabriel. **Desenvolvimento local e fundações comunitárias em áreas urbanas.** São Paulo: Fundação Tide Setubal, 2010.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social.** 2 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros. **Cultivando os Frutos Sociais.** São Paulo: IPEA, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Metodologia Científica: Manual de Pesquisa Científica.** Brasília: Face/UNB, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento, Teoria e Modelos.** Santa Catarina: UFSC, 2008.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PONTE, João Pedro. **Estudos de caso em educação matemática.** Artigo. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Lisboa: 2006. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf>. Acesso em: 02 abr 2011, 15:23:00.

PORTER, Michael. **A nova era da estratégia.** São Paulo: HSM Management, edição especial, p. 18 – abr, 2000.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

SABO, José Eduardo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2006.

SECAF, Vera Maria Stuart. **O Balanced Scorecard: BSC e a gestão do desempenho estratégico nas organizações do Terceiro Setor**. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano6/07/administrando.htm>. São Paulo: Revista Eletrônica do Terceiro Setor, 2009. Acesso em: 27 mar 2010, 09:30:00.

SILVA, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. São Paulo: Caderno de Pesquisa em Administração, v. 10, nº 4, 2003.

STERN, Gary. **Terceiro Setor: Ferramenta de Auto-avaliação para Empresas**. São Paulo: Editora Futuro, 2001.

TENÓRIO, Fernando G. (ORG.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Coord.). **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

VIANNA, William Barbosa & ENSSLIN, Leonardo & GIFFHORN, Edilson. **Proposta de Adaptação do BSC para o Terceiro Setor**. Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/18953975/PROPOSTA-DE-ADAPTACAO-DO-BSC-PARA-O-TERCEIRO-SETOR>. Acesso em: 27 mar 2010, 09:50:00.

APÊNDICES

Apêndice A – Modelo de Questionário Qualitativo aplicado



QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA FBB

O ATB X PLR

Motivação:

1. O interesse crescente das organizações do TS mostrarem o resultado dos seus trabalhos realizados em benefício da sociedade, fato esse impulsionado pela cobrança dos doadores e também dos órgãos de controle.
2. No último congresso GIFE, realizado em 2010, uma das mesas temáticas foi a questão do recebimento de PLR do instituidor por entidades sem fins lucrativos.

Texto de apoio:

Em 29 de junho de 2007 a revista CIO on-line publicou/reuniu algumas perguntas recorrentes de seus leitores a respeito do conceito e das aplicações do *Balanced Scorecard* e as enviou para um de seus criadores, David Norton. Abaixo, o resultado de uma pergunta:

CIO - É recomendável adaptar o *BSC*, acrescentando medidas e perspectivas?
Norton - Nós temos acompanhado muitas modificações aplicadas ao framework original para adaptá-lo a categorias como governo, organizações ou setores públicos. Nossa opinião é: continuem! Foi para isso que criamos o framework básico. Quisemos dar aos usuários um pontapé inicial para que construíssem a maneira única de enquadrá-lo às suas necessidades estratégicas. Não criamos uma ferramenta para o mundo todo usar de uma maneira só – o mundo real é bem mais complexo que isso. Nós queremos encorajar as organizações a encontrarem uma maneira de descrever a si próprias e, assim, dialogarem sobre estratégias e conversarem em termos comuns a todos; só assim se consegue executar estratégias por completo. Ao fazer as adequações apropriadas, as organizações públicas e privadas ficam aptas a alcançar seus objetivos como nunca estiveram. Quanto ao número certo de medidas, há muitas respostas. Antes de responder essa questão específica, é importante entender a estrutura de aplicação do *BSC*. É uma empresa pequena e simples? Ou muito complexa? Que tipo de estratégia deve ser enfatizada? É simplista a idéia de que 20 medidas são suficientes para atender a 10 ou 15 estratégias, porque isso serve apenas para o nível básico de uma organização grande. Entretanto, quando os indicadores de uma empresa são gerados em cascata, é preciso acrescentar medidas capazes de mapear cada nível da organização.

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data ____/____/2011

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____ Tempo de Fundação: _____

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta *BSC* para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o *BSC* a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/*BSC* da Fundação Banco do Brasil faz isso?

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim () Não ().

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim () Não ().

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): _____

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso.

Apêndice B – Questionários Respondidos

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 28/02/2011

Nome do entrevistado: José Climério Silva de Souza

Cargo: Gerente de Divisão Tempo de Fundação: 06 anos

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Considero que o BSC pode atender muito bem à necessidade de mensuração de desempenhos de uma fundação, mas desde que concebido de forma integralmente autônoma, desvinculado de padrões / formatos adotados pelo instituidor / mantenedor, que geralmente atua em atividades completamente diferente de sua instituída/mantida. O BSC deve ser usado como instrumento de viabilização do planejamento das entidades, afastado do viés restrito de participação em lucros/resultados.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

O ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil, a exemplo do que ocorre no BB, funciona como indutor de desempenhos desejados, via metas pré-estabelecidas, para que se alcance determinado patamar / posicionamento institucional.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

Mesmo estando muito vinculado à PLR, ainda funciona como indutor de desempenhos desejados.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

Está fortemente vinculado ao pagamento de PLR, que deveria ser secundário, tomando o lugar de ferramenta de viabilização de estratégias.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

Passaria a gestão do mesmo para a gerência responsável pelo processo de planejamento da FBB (GERAR), integrando-o ao processo de planejamento da Fundação. Em seguida, cuidaria para que o processo de construção do ATB fosse ainda mais democrático, envolvendo todos os níveis hierárquicos da Fundação e não apenas os funcionários de gastos diretivo-gerenciais.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (x) Não ().

Mesmo sujeito a aprimoramentos, o ATB/BSC da Fundação possui inegável importância para o atingimento de resultados da instituição, bem como o alinha ao instituidor, até porque é condição sine qua non para o recebimento da PLR paga pelo BB.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (x) Não ().

Sim, desde que observada as condicionantes postas na resposta à questão 1.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

Estratégia e Operações; Resultado; Público Participante; Processos Internos; Comportamento Organizacional; e Responsabilidade Socioambiental.

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota):

Nota 8

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso. _____ / / _____ / / _____

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 02/03/2011

Nome do entrevistado: Lenira de Souza Santos Stringhetti

Cargo: Gerente de divisão Tempo de Fundação: 3 anos

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Primeiro, ressalto que o ATB não é uma ferramenta para recebimento de PLR, que seria apenas um de seus efeitos práticos. O ATB é uma ferramenta que permite o compartilhamento, monitoramento, acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia desejada. A ferramenta BSC é uma excelente ferramenta neste sentido, pois permite o olhar sistêmico, a atribuição de pesos diferenciados para diferentes perspectivas, que, em tese, são definidas de acordo a realidade histórica da entidade. Hoje o ATB/BSB da Fundação busca mensurar a eficiência e eficácia das atividades da Fundação em relação ao atendimento dos seus objetivos estratégicos, graficamente explicitados em uma mapa(desenho) estratégico. No caso da Fundação, a adoção do modelo/perspectivas do BSC do BB não impede a reflexão estratégica necessária, apesar de limitar o aprofundamento de algumas questões, como, por exemplo, a criação de uma nova perspectiva mais aderente a sua necessidade.

Atualmente, adequamos nossa realidade às perspectivas adotadas pelo BB, que se por um lado limita a discussão, por outro permite um maior diálogo com nosso instituidor.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

Eu diria que o ATB/BSC da Fundação ainda não cumpre integralmente esse objetivo, mas caminha para ele. Essa percepção de que há necessidade de aprimorar esse alinhamento é que tem sido o principal ganho do processo – ou seja, entender que é importante medir o que se faz, como forma de dialogar com outros parceiros. Hoje a Fundação tem consciência que essas medidas permitem não só identificar os avanços, mas também atestar pontos de melhoria que devem ser priorizados. Como afirma Peter Drucker, o que não se pode medir não se pode gerenciar.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

No meu entender, a etapa mais rica do processo é a etapa de reflexão do que se deseja medir, pois, em geral, ela revela que não medimos aquilo que realmente é importante em termos estratégicos. Essa reflexão, principalmente quando é realizada de forma participativa, levanta novas possibilidades e necessidades que acabam impactando, no curto ou longo prazo, na forma de gerir e de estruturar os processos da Fundação.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

O ATB da Fundação é um reflexo da maturidade de sua gestão. Ainda utilizamos indicadores que medem quantitativamente ações realizadas. Felizmente, temos discutido internamente essas questões, o que tem permitido o acionamento de grupos de trabalho específicos para aprofundar a necessidade de criação e adequação de indicadores capazes, de fato, de medir o desempenho da Fundação e sua abrangência de atuação. Na prática, vivenciamos a dificuldade de criar indicadores passíveis de aferição.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

Ousadia.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (x) Não ().

Em relação às expectativas da Fundação, sim, pois tem proporcionado reflexões mais maduras sobre seu processo de gestão.

Em relação às expectativas de seu instituidor, nem sim e nem não. Sim, por atender o modelo preconizado pelo BB e, portanto, permitir um diálogo e enriquecimento do processo de construção da

gestão. Não, porque não há “interferência” de uma gestão sobre a outra – indicadores cruzados (compartilhados), por exemplo.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (x) Não ().

Com certeza, pois apesar de enxergarmos pontos de melhorias, hoje já permite um amadurecimento/profissionalização da gestão. A utilização da ferramenta, por outras fundações, permitiria não só seu aprimoramento, mas o compartilhamento e comparação de informações parametrizadas.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

Seis perspectivas: Estratégia e Operações, Resultado, Público Participante, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Responsabilidade socioambiental.

Estratégia e Operações: tem como objetivo evidenciar o modo de atuar da Fundação no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, no desenvolvimento de programas e projetos de inclusão e transformação social e na promoção de ações articuladas entre o BB e a Fundação. Possui indicadores como Recursos de terceiros no investimento social total, Desenvolvimento Regional, Voluntariado, Cadeias Produtivas, Inclusão Digital, Reaplicação de Tecnologias Sociais e Parcerias Estratégicas.

Resultado: conjunto de resultados econômicos e sociais que traduzem a eficácia, eficiência e efetividade das ações, programas e projetos realizados pela Fundação. Possui indicadores como Investimento Social, Eficiência Operacional, Eficiência de Gastos com Programas Sociais.

Público Participante (Perspectiva Clientes no BB): conjunto de ações realizadas para adequar as estratégias de mobilização e comunicação às características de seus públicos priorizados, bem como para avaliar o impacto social dos programas estruturados nas regiões e comunidades de atuação. Inclui temas relacionados a Impacto de Programas Sociais, bem como Comunicação e mobilização social em territórios.

Processos Internos: conjunto de ações de aperfeiçoamento dos sistemas de informações, monitoramento da implementação de ações, programas e projetos; e de adoção das melhores práticas de governança. Aborda os seguintes indicadores: Conformidade de Processos e Operações, Monitoramento Técnico de Projetos e Cumprimento de Decisões Estratégicas.

Comportamento Organizacional: conjunto de ações relacionadas ao desenvolvimento de competências para a excelência no desempenho no trabalho, bem como às questões relacionadas a um bom clima de trabalho, saúde qualidade de vida dos funcionários. Possui indicadores como Horas de Capacitação e aferição da realização de Exames Periódicos de Saúde.

Responsabilidade Socioambiental - Bônus (Perspectiva Sociedade no BB): conjunto de ações realizadas internamente na Fundação que estejam inseridas nos princípios da responsabilidade socioambiental. Cada ação vale 1 (um) ponto, sendo permitido o acúmulo de 5 (cinco) pontos por semestre. As ações passíveis de pontuação são pré-aprovadas pelo Comitê Estratégico no início do semestre

Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 6,5

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso.

_____ // _____ //

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 04/03/2011**Nome do entrevistado: Juliana Mary Motta Ganimi Fontes****Cargo: Assessor Sênior****Tempo de Fundação: 6 anos**

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Eu acho que o BSC é uma ferramenta importantíssima para medir o desempenho, seja de qualquer empresa/instituição. Nenhuma empresa/instituição sabe os seu desempenho real (efetividade, eficácia e eficiência) se não tiver indicadores bem definidos e conseguir mensurá-los com dados fidedignos.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

O ATB da Fundação é feito com base nas metas propostas no Plano Tático das gerências (para o próximo ano) aprovado pelo Conselho Curador na última reunião do ano. Nem todas as metas constam do ATB, apenas as consideradas estratégicas para o próximo ano.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

Pontos positivos do ATB da Fundação:

- Estimula que na concepção dos Planos Tácticos sejam estimadas metas realistas, que possam realmente ser atingidas.
- Estimula que sejam cumpridas as metas estimadas nos Planos Tácticos e se possível superadas, sem haver estouro orçamentário.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

Pontos negativos do ATB da Fundação:

- Dificuldade de ajuste em caso de necessidade, principalmente de mudanças de estratégias, pelo fato do ATB ser aprovado pelo Conselho Curador e só haverem 02 reuniões do Conselho onde o ATB faz parte da pauta.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

É necessário um ajuste em algumas réguas, pois a superação de metas é muito difícil e o pouco que se consegue superar não é suficiente para tirar uma nota superior (passar de nota 5 para 6). Como temos severos limites orçamentários e a estimativa das metas é calculada de acordo com o montante de recursos disponível é extremamente difícil superar as metas.

Outro ajuste necessário é permitir que as metas sejam ajustadas em qualquer reunião do Conselho Curador e não apenas nas realizadas em junho e dezembro.

Caso haja qualquer ajuste orçamentário é necessário que haja ajuste na meta a qual esse orçamento se refere e que isso seja refletido no ATB.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (X) Não ().

O ATB tem atendido as expectativas da FBB e do BB. Porém ele precisa ser melhorado, aperfeiçoado para refletir melhor o resultado da FBB.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (X) Não ().

As instituições do Terceiro Setor não tem o costume de fazer avaliação e nem de acompanhar o seu desempenho. O ATB da FBB pode servir de exemplo para outras instituições sim.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

As perspectivas abordadas pelo ATB da FBB são: Estratégia e Operações, Resultado (resultado econômico), Público Participante, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Responsabilidade Socioambiental.

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 6

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso.

_____ // _____ //

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 10/03/2011**Nome do entrevistado: Daniel Rodrigues de Camargo****Cargo: Assessor sênior Tempo de Fundação: 05 anos**

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Não. A ferramenta mais adequada é aquela que contribui para que a organização se encaminhe para o atingimento de seus objetivos. Se o BSC contribui e é efetivamente utilizado pela organização a ferramenta torna-se útil. Caso contrário pode representar uma perda de energia que pode ser utilizada em atividades mais produtivas.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

Em parte contribui na medida em que algumas metas estão contempladas (a perspectiva Estratégia é um exemplo). Cabe destacar que o mecanismo utilizado não esgota o escopo estratégico o que tem indicado a necessidade de ferramenta complementar.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

Alinhamento à forma de acompanhamento do instituidor é um dos primeiros benefícios. A simplicidade também indica que o mecanismo pode ser útil. O gestor é o principal ator neste processo na medida em que ele é quem toma as decisões. Desta forma, a avaliação do gestor deve ser priorizada para a decisão de utilização ou não do instrumento.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

Algumas medidas são operacionais (exames periódicos de saúde, por exemplo) e não contribuem para uma visão estratégica. Compreende-se que é uma necessidade de adaptação ao modelo do instituidor.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

Não tenho sugestões.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (X) Não ().

Atende em parte. Ainda não vejo como atender integralmente na medida em que o mesmo foi desenhado para uma organização que visa lucratividade o que não se aplica ao caso da Fundação.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim () Não (X).

Conforme descrito no item 6 não se aplica como exemplo na medida em que foi adaptado de uma organização que objetiva a lucratividade. Melhor seria utilizar um modelo próprio para organizações com fins sociais.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

01. Estratégia e operações. 02. Resultado econômico 03. Clientes 04. Processos internos

05. Comportamento organizacional 06. Sociedade

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 06

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso. _____ / / _____ / / _____

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 10/03/2011**Nome do entrevistado: Fernando da Nóbrega Junior****Cargo: Gerente de Divisão****Tempo de Fundação: 2 anos**

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Sim. O BSC é uma ferramenta proativa, no sentido de perseguir uma estratégia, assim busca uma sinergia entre diversas áreas (meio ou finalísticas). Desta forma acredito que a ferramenta pode ser utilizada para qualquer organização, desde que sejam realizadas as devidas adaptações. Todos que estão preocupados com o futuro poderiam usar o BSC, uma vez que é um instrumento que olha para frente, semelhante ao farol de um carro, diferentemente de algumas metodologias que estão mais próximas do retrovisor, buscando capturar variáveis referentes ao passado.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

A construção do mapa estratégico é relevante para isso. Assim, no levantamento do cenário que permite prospectar os desafios (oportunidades e ameaças), considerando os pontos fortes e fracos da organização, se define as estratégias. Definidas estas, as metas devem se encontrar em sinergia com as mesmas, ou seja, alinhadas. Na sequência, é definir um mecanismo de acompanhamento, uma métrica, que possibilite um monitoramento/acompanhamento do alcance das metas. Acredito que a Fundação vem fazendo isso, embora ocorra espaço para melhorias.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

Um acordo de trabalho tangibiliza e ao mesmo tempo possibilita melhor a concretização de metas. Assim, ao se saber o norte todos podem remar (somar esforços) na direção em que se quer chegar. Ao meu ver esse é o grande benefício obtido pelo ATB.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

Talvez o ATB necessitasse estar mais vinculado as reais mudanças e/ou transformações realizadas na vida dos participantes dos projetos/programas da Fundação.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?

Está relacionado à questão anterior. Um pouco mais de preocupação com a efetividade das ações. Sei que é um grande desafio, uma vez que isso se aproxima de ações avaliativas mais frequentes e, isso, gera desdobramentos complexos. Avaliação é um processo complexo e oneroso.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (X) Não ().

O ATB permite ao instituidor perceber se o caminho em relação às estratégias/metastá está sendo perseguido e qual o grau do seu cumprimento e atingimento.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (X) Não ().

A Fundação tem sido pioneira na adoção de metodologias de vanguarda. Assim, acredito que é uma experiência que o mercado precisa conhecer. Inclusive, sugiro uma maior divulgação (seminários, congressos etc).

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

Estratégias e Operações, Resultados, Participantes, Processo internos, Comportamento Organizacional e RSA.

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 8

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso. _____ / / _____ / / _____

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 11/03/2011**Nome do entrevistado: ÂNGELA DUTRA RABELO****Cargo: Assessor sênior Tempo de Fundação: 3 anos e 6 meses**

ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

Na minha opinião, mais importante do que a utilização de qualquer ferramenta de mensuração de desempenho e gestão é a forma como a mesma é implementada e utilizada pela organização, ou seja: além das metas, é imprescindível definir previamente os pressupostos e valores que devem nortear a organização, e valorizar o processo de aprendizagem e crescimento permanente que pode advir da utilização da própria ferramenta. Nesse sentido, acho que é válido o uso do BSC enquanto metodologia que propõe a avaliação da organização em suas diversas dimensões.

Como é a ferramenta utilizada pelo Banco do Brasil, que é o nosso instituidor, é mais exequível e lógico utilizá-la na FBB, com as devidas adaptações.

Não conheço outras ferramentas usadas para medir o desempenho de uma Fundação, para fins de comparação.

1. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

A FBB define algumas ações estratégicas prioritárias, propõe indicadores e metas que são negociados com cada área e que são inseridos no ATB, para serem pontuados de acordo com uma régua que estabelece pesos específicos para cada item.

2. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?

- Dar visibilidade a ações estratégicas prioritárias;
- Permitir o acompanhamento da realização destas ações;
- Comprometer os gestores e funcionários com o cumprimento das metas.

3. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?

- Não propicia a avaliação de resultados das ações sociais da FBB;
- Não propicia a avaliação de itens mais relevantes na perspectiva comportamento organizacional, como clima, cultura organizacional e gestão do conhecimento interno da FBB.

4. O que você melhoraria no ATB da FBB?

Inserir itens de indicadores e metas relacionados aos pontos negativos citados no item anterior, o que demandaria um trabalho de pesquisa mais aprofundado.

5. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (X) Não ().

Parcialmente. Trata-se de uma ferramenta adaptada, que foi criada na lógica do mercado, e tem as limitações que foram apontadas no item 3.

6. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (X) Não ().

Apesar das limitações, trata-se de uma ferramenta adaptável a necessidades específicas de cada instituição.

7. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

Estratégia e Operações, Resultado, Público Participante, Processos Internos, Comportamento Organizacional, Responsabilidade Socioambiental.

8. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 7

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso.

_____ // _____ // _____

ENTREVISTA/QUESTIONÁRIOS – Data 11/03/2011**Nome do entrevistado: Andre Grangeiro Botelho****Cargo: Gerente de Núcleo Tempo de Fundação:3 anos**

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?
Dentre as apresentadas e elencadas até o momento, ela vem se mostrando adequada. Acredito que devam existir outras mais adequadas que venham a suprir alguns pontos que o BSC não atende, principalmente no quesito qualidade das realizações, mas para a Fundação o BSC vem se mostrando adequado.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

O ATB da Fundação é baseado no direcionamento que a organização julga pertinente. Ele adequa suas metas às necessidades de realizações da organização. Ao se construir os indicadores, é mantido um foco no planejamento estratégico da organização afim de mantê-los intrinsecamente ligados e alinhados.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB?
Possibilidade de mensuração das realizações organizacionais. Manutenção do foco nas ações. Norteamento das atividades realizadas por todos os setores. Possibilita uma maior visão sistêmica da organização.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação?
Dificuldade por parte dos gestores em construir indicadores que sejam adequados ao posicionamento estratégico da Fundação. Construção de metas não desafiadoras por parte de muitos gestores. Foco muito voltado para a quantidade e pouco para a qualidade.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB?
Construção de metas mais desafiadoras por parte das gerências. Maior foco na qualidade dos processos e menor na quantidade dos mesmos.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (X) Não ().

Ele possibilitou todo um controle por parte da cúpula da organização, bem como uma melhor “prestação de contas” ao seu instituidor, possibilitando uma visão sistêmica da organização e uma demonstração de resultados mais organizada e clara.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (X) Não ().

Para aquelas instituições que ainda não possuem um modelo de mensuração estabelecido, ou que possuem um ineficiente, o ATB da Fundação pode servir como base para tal construção. Cada organização deve construir o seu de acordo com a sua realidade, mas o modelo utilizado pela Fundação pode ser um modelo inicial para tal.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?
Estratégia Organizacional, Resultado, Público Participante, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Responsabilidade Socioambiental.

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 7

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso.

_____ // _____ //

Apêndice C – Entrevista concedida

ENTREVISTA – Data 04/03/2011 –tempo 30 minutos

Nome do entrevistado: Denis Correa

Cargo: Diretor Executivo Tempo de Fundação: 1 ano e meio

1. O ATB é o acordo firmado entre o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil para recebimento da PLR. Ele utiliza a ferramenta BSC para acompanhar as metas da Fundação. Você acha o BSC a ferramenta mais adequada para medir o desempenho de uma Fundação? Por quê?

A ferramenta é adequada quanto consegue traduzir os objetivos estratégicos em metas.

2. Um dos grandes desafios das Fundações, hoje, é alinhar suas estratégias às suas metas e fazer o acompanhamento sistemático de suas ações. De que forma o ATB/BSC da Fundação Banco do Brasil faz isso?

Traduzindo o mapa estratégicos em indicadores para que o colaborador possa a partir dos indicadores entender o que se espera dele.

3. Quais os pontos positivos e/ou benefícios você pode citar do ATB da FBB? Traduz em números o que se espera do colaborador. Facilita o entendimento da estratégia. Possibilita o acompanhamento mensal dos resultados. Possibilita a correção de rumo a medida que vai identificando desvios nas ações.

4. Quais os pontos negativos você identifica no ATB da Fundação? Gestores com receio em estabelecer metas que não possam ser atingidas. Dificuldade em estabelecer indicadores quantitativos. Indicadores insuficientes. Ausência de indicadores devido a dificuldades em obter informações para modelá-los.

5. O que você melhoraria no ATB da FBB? Construção de novos indicadores que abordem a visão da sociedade em relação ao trabalho da FBB. Indicadores que meçam melhor a efetividade das ações desenvolvidas.

6. Você acha que o ATB tem atendido as expectativas da Fundação e do seu instituidor? Justifique.

Sim (X) Não ().

Possibilita o acompanhamento semestral do que foi combinado.

7. Você acha que o ATB da FBB pode servir de exemplo para outras Fundações? Justifique.

Sim (X) Não ().

O ATB traduz o que o instituidor espera e é uma forma de cobrar resultados e dar transparência das ações desenvolvidas. Mostra para os funcionários o que é esperado pela diretoria os benefícios que ele terá em função do resultado que vai trazer para instituição. Estimula o trabalho em equipe.

8. Quais perspectivas são abordadas pelo ATB da Fundação?

Estratégia e operações (oque a FBB quer fazer). Resultado econômico – execução orçamentária com eficiência. Clientes (mercado), para nós Público Participante (entender se o público participante está satisfeito com o benefício que está recebendo). Processos Internos da Fundação (conformidade, eficiência,). Comportamento Organizacional (foco na pessoa (capacitação e saúde dos funcionários)). Bônus – Sociedade - RSA (por não ter indicador que meça a percepção da sociedade em relação a FBB, visa incentivar que os colaboradores desenvolvam ações internas com foco em RSA.

9. Dê uma nota de 0 a 10 para o ATB da FBB (10 é a melhor nota): 7

Obs.: A proposta deste trabalho é simplesmente acadêmica. Seu questionário será anexado ao trabalho final do curso.

Apêndice D – Autorização para aplicação de questionário

Rodrigo Octavio Lopes Neves

De: Maria Ieda Fontenele Neves
Enviado em: terça-feira, 22 de fevereiro de 2011 11:30
Para: Rodrigo Octavio Lopes Neves
Assunto: Autorização para Questionário Interno

Autorização para Questionário Interno – ok do Presidente Jorge

De: Jorge Streit
Enviada em: terça-feira, 22 de fevereiro de 2011 10:48
Para: Maria Ieda Fontenele Neves
Assunto: Re: Autorização para Questionário Interno

Ok.

Enviado via iPad

Em 21/02/2011, às 16:45, "Maria Ieda Fontenele Neves" <ieda@fbb.org.br> escreveu:

Jorge,

Repassando para conhecimento e orientações.

De: Rodrigo Octavio Lopes Neves
Enviada em: segunda-feira, 21 de fevereiro de 2011 12:06
Para: Maria Ieda Fontenele Neves
Cc: Jaqueline Paes
Assunto: Autorização para Questionário Interno

Ieda,

Abaixo e-mail que quero encaminhar para o Jorge solicitando autorização para aplicar questionário interno que dará subsídio para finalização de projeto de monografia.

Jorge,

Conforme conversa que tivemos no encontro GIFE, de onde saiu o tema para desenvolver minha monografia no curso de Administração da UNB, solicito autorização para aplicar questionário interno na FBB, para aproximadamente dois funcionários por gerência. O questionário está em anexo e o projeto de monografia também. Já tive aprovação no projeto.

Está previsto também um entrevista com a Diretoria Executiva (você, o Dênis e o Éder) sobre o mesmo assunto. Inclusive as perguntas serão as mesma. Programei uma entrevista com vocês porque sei do tempo apertado que possuem. A entrevista deve ser realizada em aproximadamente 15 minutos.

Aproveito a oportunidade para agradecer a sugestão de tema, que pelo visto (projeto aprovado com SS) foi bem aceito pela banca de avaliação da UNB.

Anexos: questionário/entrevista e projeto de monografia.

Abraço e obrigado.

Atenciosamente.

Rodrigo Octávio Lopes Neves

Assessor Pleno da Fundação BB

Gerência de Educação e Cultura - EDUCA



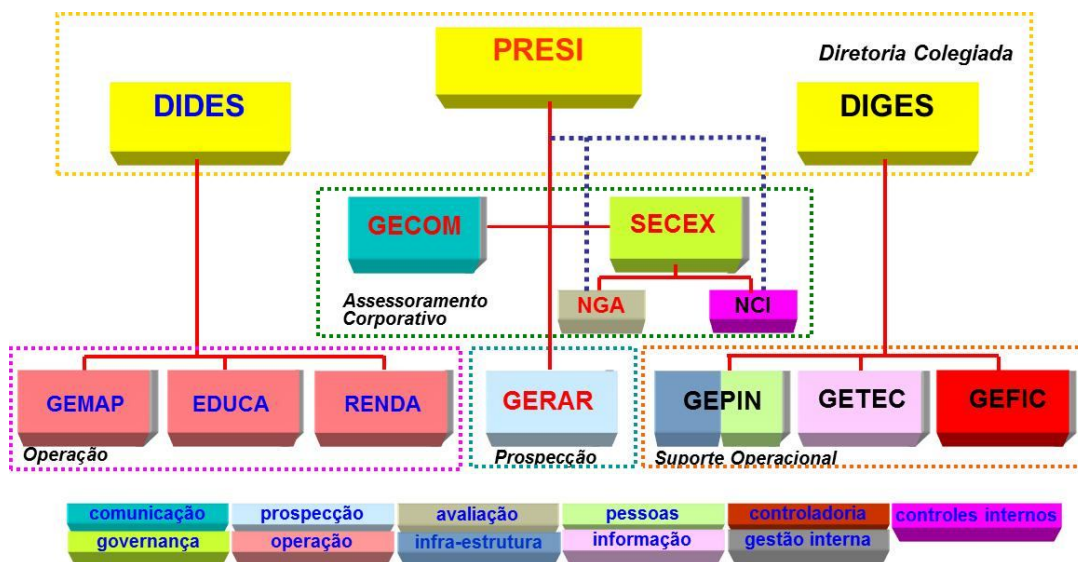
Antes de imprimir, pense em sua responsabilidade e compromisso com o meio ambiente.

<TC_ADM_Questionario_Qualitativo.doc>

<Projeto_de_TCC_-_Rodrigo_Octavio.doc>

ANEXOS

Anexo A – Organograma da Fundação Banco do Brasil – FBB



Fonte: Material Institucional da Fundação Banco do Brasil.

Anexo B – Mapa das Estratégias do ATB da FBB 2010

Mapa Estratégico 2010



Fonte: Material Institucional da Fundação Banco do Brasil.

Anexo C – Estatuto da Fundação Banco do Brasil

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

CAPÍTULO I

DA DENOMINAÇÃO, NATUREZA, FINALIDADE E DURAÇÃO

Art. 1º. A Fundação Banco do Brasil, pessoa jurídica de direito privado, de fins não lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, instituída pelo Banco do Brasil S.A., rege-se pelo presente Estatuto e tem sede e foro no Distrito Federal.

Parágrafo Único. As atividades e o funcionamento da Fundação são regulados suplementarmente por seu Regimento Interno.

Art. 2º. A Fundação tem por objetivo promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações nos campos da educação, cultura, saúde, assistência social, recreação e desporto, ciência e tecnologia e assistência a comunidades urbano-rurais.

Art. 3º. O prazo de duração da Fundação é indeterminado.

§ 1º. A Fundação liquidar-se-á nos casos e na forma previstos na legislação em vigor.

§ 2º. Em caso de dissolução ou extinção, o eventual patrimônio remanescente será destinado à instituição congênere registrada no Conselho Nacional de Assistência Social ou a uma entidade pública, a critério da Fundação.

CAPÍTULO II

DO PATRIMÔNIO E DAS RECEITAS

Art. 4º. Os haveres da Fundação constituem-se de seu patrimônio e de receitas.

§ 1º. O patrimônio é formado de:

- I. dotações do Banco do Brasil S.A.;
- II. doações e contribuições em dinheiro ou valores;
- III. bens móveis e imóveis e direitos que venha adquirir ou receber de pessoas físicas e jurídicas.

§ 2º. As receitas originam-se de:

- I. recursos alocados ao abrigo de Leis Federais, Estaduais ou Municipais de incentivo às áreas de atuação da Fundação;
- II. rendimentos de qualquer natureza que venha a auferir como remuneração de aplicações de suas disponibilidades financeiras;
- III. prestação de serviços;
- IV. verbas que lhe advierem em virtude da elaboração e execução de convênios;
- V. auxílios, contribuições e subvenções do Poder Público.

§ 3º. Eventuais encargos oriundos de doações recebidas deverão ser fixados de forma condizente com as finalidades institucionais e não serem mais onerosos que os benefícios advindos da doação.

§ 4º. Os recursos financeiros da Fundação, enquanto disponíveis, deverão ser aplicados por intermédio do Banco do Brasil S.A., de modo a preservar seu valor real.

§ 5º. Os haveres da Fundação serão aplicados integralmente no País, e utilizados exclusivamente na consecução das finalidades institucionais da Fundação, cujos resultados revertam em benefício da sociedade brasileira, resguardado o interesse nacional.

CAPÍTULO III

DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

Art. 5º. São órgãos da Fundação:

- I. o Conselho Curador;
- II. a Diretoria Executiva; e
- III. o Conselho Fiscal.

SEÇÃO I - DO CONSELHO CURADOR

Art. 6º. O Conselho Curador é o órgão superior de deliberação e orientação da Fundação.

Art. 7º. Compete ao Conselho Curador traçar as diretrizes fundamentais para a consecução dos objetivos da Fundação e deliberar sobre as seguintes matérias:

- I. planejamento estratégico, contemplando as políticas e diretrizes;

- II. programação orçamentária, acompanhada do respectivo plano de atividades;
- III. remanejamento de verbas orçadas;
- IV. instituição de programas estruturados, na forma definida no Regimento Interno;
- V. concessão e cancelamento de auxílio financeiro de valor unitário superior a 3% (três por cento) do investimento social anual orçado pelo Conselho Curador para o exercício, na forma estabelecida no Regimento Interno e em conformidade com a programação orçamentária e o plano de atividades;
- VI. alteração de Estatuto;
- VII. demonstrações financeiras e contábeis, a execução orçamentária e o relatório de atividades do exercício precedente, acompanhadas dos pareceres da auditoria independente e do Conselho Fiscal, na primeira reunião ordinária do ano;
- VIII. eleição e destituição do Presidente da Fundação;
- IX. nomeação e destituição dos Diretores Executivos da Fundação;
- X. alteração no Regimento Interno;
- XI. alteração na estrutura organizacional;
- XII. alienação de bens e direitos da Fundação;
- XIII. autorização para contratação de serviços de consultoria e assessoria especializadas, cujo custo unitário seja superior a 1% (um por cento) do investimento social anual orçado pelo Conselho Curador para o exercício, na forma estabelecida no Regimento Interno e em conformidade com a programação orçamentária e o plano de atividades;
- XIV. acordo de trabalho da Diretoria Executiva;
- XV. alteração na Carta de Conduta;
- XVI. utilização ou reforço do fundo patrimonial;
- XVII. assuntos que não estiverem regulados em lei, no Estatuto, no Regimento Interno, no ato de instituição ou não forem de competência de outro órgão.

§ 1º. O Conselho Curador, por intermédio de ato próprio onde indicará com precisão e clareza os limites, o objeto e as justificativas pertinentes, poderá delegar à

Diretoria Executiva as atribuições de que tratam os incisos II e III deste artigo nas seguintes hipóteses:

- a) programação orçamentária, em virtude da existência de novas fontes de recursos financeiros, desde que alocadas ao investimento social ou a reforço do fundo patrimonial;
- b) programação orçamentária, em razão da existência de superávit por inexecução de verbas orçamentárias que não compõem o investimento social, desde que alocadas aos programas estruturados e projetos sociais; e
- c) remanejamento de verbas orçamentárias entre os programas estruturados e os projetos sociais que compõem o investimento social.

§ 2º. As matérias relacionadas nos incisos IV, XIV, XV e XVI serão apreciadas mediante proposta da Diretoria Executiva.

Art. 8º. O Conselho Curador é constituído de 11 (onze) membros, sendo 3 (três) natos e 8 (oito) temporários.

§ 1º. São membros natos:

- I. o Presidente do Banco do Brasil S.A., efetivo ou em exercício, que também exerce a presidência do Conselho;
- II. o Presidente da Fundação Banco do Brasil, efetivo ou em exercício; e
- III. o membro escolhido pelo Conselho de Administração do Banco do Brasil entre os Conselheiros eleitos pelos acionistas detentores de ações ordinárias, excluído o acionista controlador.

§ 2º. Os membros temporários e respectivos suplentes terão mandato de dois anos e serão escolhidos pelo Conselho de Administração do Banco do Brasil S.A., dentre personalidades atuantes nas áreas objeto da Fundação, assegurando-se que, na composição do Conselho Curador, 50% (cinquenta por cento) da representação dos membros temporários caberão a personalidades ligadas a entidades públicas e 50% (cinquenta por cento) a personalidades ligadas a entidades privadas.

§ 3º. Os membros temporários do Conselho Curador poderão ser reconduzidos uma única vez ao cargo, desde que não afete a proporcionalidade estipulada no § 2º deste artigo.

§ 4º. O conselheiro será empossado conjuntamente com o suplente, que exercerá as funções do titular sempre que este se fizer ausente.

§ 5º. A ausência do conselheiro temporário a 3 (três) reuniões ordinárias, consecutivas ou não, ensejará a perda de mandato, inclusive o de seu suplente.

Art. 9º. O Conselho Curador reunir-se-á:

I. ordinariamente nos meses de março, junho, setembro e dezembro; e

II. extraordinariamente, por convocação do seu Presidente ou de 1/3 (um terço) de seus membros.

§ 1º. As reuniões do Conselho Curador serão convocadas com antecedência mínima de quinze dias. Serão realizadas em primeira convocação, com a presença mínima de sete de seus membros, e em segunda convocação, observado intervalo não inferior a 1 (uma) hora, sem exigência de quorum.

§ 2º. Na deliberação referente ao inciso VI do art. 7º, o quórum mínimo de instalação e deliberação será de 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Curador, aprovando-se a matéria com voto favorável de metade mais um dos membros do Conselho.

§ 3º. Nas deliberações do Conselho Curador, relativas aos incisos I, II, VI, VIII, IX, X, XI, XII, XV, XVI e XVII do art. 7º, serão consideradas aprovadas as matérias com voto favorável de metade mais um dos membros do Conselho. Nas demais, com voto favorável de metade mais um dos membros presentes à reunião.

§ 4º. Quando a aprovação do Estatuto resultar de votação não unânime, o Conselho Curador, por intermédio da Diretoria Executiva, ao submeter o Estatuto aprovado à autoridade competente, requererá a esta que dê ciência à minoria vencida para impugná-lo, se quiser, no prazo de 10 (dez) dias.

§ 5º. O Presidente da Fundação não terá direito a voto nas deliberações sobre as matérias objeto dos incisos VIII, IX e XI do Art. 7º.

§ 6º. O Presidente do Conselho Curador poderá, ad referendum do Colegiado, após consulta prévia e manifestação, por escrito, dos demais membros, decidir sobre matéria urgente, de caráter administrativo ou operacional, que será submetida à deliberação do Conselho Curador na reunião ordinária subsequente, para aprovação na forma regulamentada no Estatuto.

SEÇÃO II - DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 10. A Diretoria Executiva é o órgão responsável pela administração da Fundação.

§ 1º. A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente e dois Diretores Executivos, todos integrantes do quadro de empregados do Banco do Brasil S.A.

§ 2º. O Presidente e os Diretores Executivos da Fundação terão mandato de 2 (dois) anos, permitida sua recondução.

Art. 11. Compete à Diretoria Executiva da Fundação:

- I. propor ao Conselho Curador as políticas e diretrizes da Fundação;
- II. cumprir e fazer cumprir as disposições estatutárias, o Regimento Interno e as deliberações do Conselho Curador;
- III. zelar por prevalecer a vontade do Instituidor e o benefício social nas ações empreendidas;
- IV. propor ao Conselho Curador a programação orçamentária, acompanhada do plano de atividades;
- V. propor ao Conselho Curador eventuais remanejamentos de verbas orçamentárias;
- VI. propor ao Conselho Curador alterações no Estatuto;
- VII. propor ao Conselho Curador alterações no Regimento Interno e na estrutura organizacional;
- VIII. apreciar e emitir parecer sobre a adequação dos pleitos recebidos à programação global, podendo valer-se de assessorias especializadas;
- IX. avaliar as atividades desenvolvidas;
- X. promover a divulgação das ações da Fundação;
- XI. cuidar das normas gerais de administração;
- XII. deferir a concessão de auxílio financeiro, de valor unitário equivalente a até 3% (três por cento) do investimento social anual orçado pelo Conselho Curador para o exercício, na forma estabelecida no Regimento Interno e em conformidade com a programação orçamentária e o plano de atividades;
- XIII. prover os cargos da estrutura da Diretoria Executiva;

XIV. autorizar a contratação de serviços de consultoria ou assessoria especializadas, cujo custo unitário seja equivalente a até 1% (um por cento) do investimento social anual orçado pelo Conselho Curador para o exercício, na forma estabelecida no Regimento Interno e em conformidade com a programação orçamentária e o plano de atividades;

XV. aprovar, dando conhecimento ao Conselho Curador, a formalização de convênios com recursos oriundos das Leis Federais, Estaduais ou Municipais de incentivo às áreas de atuação da Fundação, de auxílios, contribuições e subvenções do Poder Público, desde que estejam em consonância com as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos estabelecidos.

XVI. elaborar, em cada ano, as demonstrações financeiras e contábeis, a execução orçamentária e o relatório de atividades do exercício precedente, submetendo-as, no que couber, à apreciação da auditoria independente e do Conselho Fiscal, para emissão dos respectivos pareceres e, posteriormente, ao exame e deliberação do Conselho Curador;

XVII. disponibilizar para a sociedade, após aprovado pelo Conselho Curador e órgãos de controle, o relatório anual de atividades, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade.

Art. 12. Compete ao Presidente da Fundação:

I. dirigir e supervisionar as atividades da Diretoria Executiva;

II. convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;

III. indicar os Diretores Executivos da Fundação, para aprovação pelo Conselho Curador;

IV. além das previstas neste Estatuto, exercer as atribuições fixadas pelo Conselho Curador e pela Diretoria Executiva.

§ 1º. Compete ao Presidente da Fundação a representação ativa e passiva da Entidade, judicial e extrajudicialmente, podendo nomear procuradores e prepostos por prazo determinado, especificando nos respectivos instrumentos os atos que poderão praticar.

§ 2º. O mandato judicial poderá ser outorgado por prazo indeterminado.

§ 3º. Os instrumentos de mandato serão válidos ainda que o seu signatário deixe de integrar a Diretoria Executiva, salvo se o mandato for expressamente revogado.

Art. 13. O Presidente da Fundação será eleito pelo Conselho Curador entre empregados do Banco do Brasil S.A., indicados pelos membros natos do Colegiado.

§ 1º. Mediante designação do Presidente do Conselho Curador, o Presidente da Fundação será substituído, em caso de vacância, por um dos Diretores Executivos, até a posse do substituto eleito.

§ 2º. Em caso de vacância do cargo de Presidente da Fundação, o substituto eleito completará o prazo de gestão do substituído.

§ 3º. Nos afastamentos temporários do Presidente da Fundação, o substituto será um dos Diretores Executivos e, na eventual ausência destes, titular de órgão da estrutura da Diretoria Executiva, conforme disciplinado no Regimento Interno.

SEÇÃO III - DO CONSELHO FISCAL

Art. 14. O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da Fundação.

Art. 15. O Conselho Fiscal é constituído de três membros e respectivos suplentes, a saber:

I. o representante da área de controles internos ou de contabilidade do Banco do Brasil S.A.;

II. o representante do Ministério da Fazenda; e

III. o representante do maior acionista minoritário do Banco do Brasil S.A.

Parágrafo Único. O Banco do Brasil S.A., o Ministério da Fazenda e o maior acionista minoritário do Banco do Brasil S.A. indicarão, também, os respectivos suplentes, os quais exercerão as funções de conselheiro exclusivamente nas reuniões do próprio órgão de fiscalização em que o titular não se fizer presente.

Art. 16. Compete ao Conselho Fiscal:

I. examinar e emitir, na primeira reunião ordinária do ano, parecer sobre:

a) as demonstrações financeiras e contábeis e a execução orçamentária da Fundação, verificando o efetivo cumprimento dos respectivos orçamentos;

b) as ações realizadas pela Fundação, verificando o efetivo cumprimento do plano de atividades.

II. apontar eventuais irregularidades, sugerindo medidas saneadoras.

§ 1º. O parecer de que trata o inciso I deste artigo será apresentado para apreciação do Conselho Curador, por intermédio da Diretoria Executiva, com a antecedência prévia definida do Regimento

Interno para encaminhamento de matérias à deliberação daquele Colegiado.

§ 2º. Os membros do Conselho Fiscal assistirão às reuniões do Conselho Curador em que se deliberar sobre os assuntos em que devam opinar.

Art. 17. O Conselho Fiscal reunir-se-á:

I. ordinariamente, ao menos nos meses de março, junho, setembro e dezembro; e

II. extraordinariamente, quando solicitado por qualquer de seus membros, mediante convocação de seu Presidente.

Art. 18. O Conselho Fiscal poderá solicitar ao Presidente da Fundação, mediante justificativa por escrito, o assessoramento de perito contador ou de firma especializada.

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 19. A Fundação não remunerará, por qualquer forma ou título, seu presidente e diretores executivos, conselheiros, mantenedores, benfeitores ou equivalentes, associados; não lhes concederá vantagens ou benefícios, nem distribuirá lucros ou bonificações, sob qualquer forma ou pretexto.

Parágrafo Único. A Fundação custeará as despesas com passagens e estada de seu presidente, diretores executivos e dos membros dos Conselhos Curador e Fiscal, quando em viagem a serviço da Entidade.

Art. 20. O corpo funcional da Fundação constituir-se-á de empregados cedidos pelo Banco do Brasil S.A., que farão jus à remuneração dos cargos para os quais foram designados, sem direito a outra remuneração por parte da Fundação.

§ 1º. Serão ressarcidos ao Banco do Brasil S.A. todos os custos de funcionamento da Fundação, inclusive as despesas e encargos pela cessão de empregados de que trata este artigo.

§ 2º. O Presidente e os Diretores Executivos da Fundação serão remunerados exclusivamente pelo Banco do Brasil S.A.

Art. 21. É vedada acumulação de cargos nos órgãos da Fundação, exceto nos casos previstos neste Estatuto.

Art. 22. O exercício financeiro da Fundação coincidirá com o ano civil.

Art. 23. A Fundação manterá escrituração contábil em conformidade com os Princípios Fundamentais da Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade.

Art. 24. As demonstrações financeiras e contábeis da Fundação, em cada exercício, serão submetidas à inspeção e exame de auditoria independente, arcando a Fundação com as despesas.

Art. 25. De forma a preservar o seu patrimônio, contribuindo para a longevidade no cumprimento de suas finalidades institucionais e para a sua própria manutenção, a Fundação constituirá fundo patrimonial, composto de percentual do orçamento do exercício e sujeito a metodologia de mensuração, regras de gestão e critérios para sua eventual utilização ou reforço, aprovados pelo Conselho Curador.

Art. 26. O auxílio financeiro por beneficiário não poderá exceder, em cada exercício, a 15% (quinze por cento) dos recursos alocados ao respectivo campo de atuação, respeitado o teto de 5% (cinco por cento) do investimento social anual orçado pelo Conselho Curador para o exercício.

Parágrafo Único. As limitações contidas no caput deste artigo não se aplicarão a programas estruturados da Fundação, devidamente aprovados pelo Conselho Curador.

Art. 27. É vedada a concessão de auxílio financeiro a pessoas jurídicas que tenham em seu corpo diretivo integrantes do Conselho Curador, da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal da Fundação, em caráter efetivo ou suplente, estendido o impedimento a entidades e instituições que contem, em seu corpo diretivo, com representantes do Banco do Brasil S.A.

Art. 28. O presente Estatuto só poderá ser alterado por deliberação do Conselho Curador e por aprovação do Conselho de Administração do Banco do Brasil S.A., e da autoridade pública competente.

Art. 29. O presente Estatuto, após aprovação do Conselho Curador, do Conselho de Administração do Banco do Brasil S.A. e da autoridade pública competente, entrará em vigor na data de seu registro.

Nota: As alterações deste Estatuto foram registradas no Cartório do 1º Ofício de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, em 03.05.2010. Ficou arquivada cópia em microfilme sob o nº 00094143.

Anexo D – Regimento Interno da Fundação Banco do Brasil

REGIMENTO INTERNO DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

CAPÍTULO I

DAS MISSÕES E DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

Art. 1º. É missão da Fundação Banco do Brasil mobilizar, articular, desenvolver e gerir ações sustentáveis de inclusão e transformação social, contribuindo para a promoção da cidadania, mediante ações de promoção, apoio, incentivo e patrocínio nas áreas de Educação, Cultura, Saúde, Assistência Social, Recreação e Desporto, Ciência e Tecnologia e Assistência a Comunidades Urbano-Rurais.

Parágrafo Único. A Fundação atua de forma universalizada, em todo o território nacional, mediante o desenvolvimento, implantação, acompanhamento e avaliação de programas, projetos e outras iniciativas no âmbito de seus campos de atuação, em parceria com outras instituições – governamentais e não governamentais –, tendo como princípio básico o de proporcionar benefício a todos os segmentos da sociedade brasileira, sem distinção.

Art. 2º. As diretrizes fundamentais para a consecução da missão são traçadas pelo Conselho Curador, a partir de proposta da Diretoria Executiva, sendo consolidadas em plano de atividades e respectiva programação orçamentária.

Art. 3º. O plano de atividades e o planejamento estratégico serão formulados pela Diretoria Executiva e submetidos à deliberação do Conselho Curador na última reunião ordinária do ano precedente.

§ 1º. O planejamento plurianual, de vigência trienal, definirá como balizadores das formulações táticas do período:

- a) as macroestratégias e as macropolíticas para a Fundação; e
- b) as missões, os propósitos e a postura estratégica para os campos de atuação da Fundação.

§ 2º. O plano de atividades definirá os elementos norteadores dos campos de atuação, correspondentes à indicação de possíveis cursos de ação, para o exercício seguinte.

§ 3º. As propostas formuladas deverão manter harmonia com as diretrizes institucionais do Banco do Brasil.

CAPÍTULO II

DO FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

SEÇÃO I - DO CONSELHO CURADOR

Art.4º. Após a escolha de seus nomes pelo Conselho de Administração do Banco do Brasil, os conselheiros e respectivos suplentes terão suas posses efetivadas:

I. automaticamente, nos casos de vacância decorrente de impedimento dos antecessores; ou

II. no dia imediatamente posterior ao término do mandato dos antecessores.

Art 5º. Os conselheiros e respectivos suplentes prestarão à Diretoria Executiva as informações necessárias à atualização do cadastro de conselheiros da Fundação.

Art. 6º. A ausência do conselheiro temporário a 3 (três) reuniões ordinárias, consecutivas ou não, ensejará a perda de mandato, inclusive o de seu suplente.

Art. 7º. O Conselheiro, ou seu suplente, deixará de integrar o Conselho, ante as seguintes ocorrências:

I. por renúncia;

II. alteração do status quo quanto a sua representatividade no Conselho Curador (setor público ou privado);

III. por falecimento.

§ 1º. No caso de vacância decorrente do disposto nos incisos I e III, o suplente assumirá automaticamente a função de conselheiro temporário, que a exercerá até o final do mandato, devendo indicar o novo suplente à Diretoria Executiva, no prazo de 30 dias, para apreciação do Conselho de Administração do Banco do Brasil.

§ 2º. No caso de afastamento de seu suplente, o conselheiro temporário indicará o substituto no prazo de 30 (trinta) dias, para apreciação do Conselho de Administração do Banco do Brasil.

§ 3º. No caso de afastamento decorrente do disposto no Inciso II, a vacância deverá ser preenchida com a brevidade possível, mediante nova escolha pelo Conselho de Administração do Banco do Brasil.

§ 4º. No preenchimento das vacâncias, o novo conselheiro ou suplente deverá possuir o mesmo status quo do antecessor quanto à representatividade (setor público ou privado), cabendo-lhe completar o restante do mandato.

Art. 8º. As reuniões do Conselho Curador receberão apoio técnico e logístico da Diretoria Executiva.

§ 1º. As convocações às reuniões serão realizadas por carta, sob protocolo ou aviso de recebimento (AR), ou por meio eletrônico, com confirmação de entrega, enviada aos conselheiros, conjuntamente com a pauta e cópia dos votos e respectivos anexos, com antecedência de quinze dias corridos.

§ 2º. Na impossibilidade de seu comparecimento, o conselheiro comunicará o fato à Diretoria Executiva e ao seu suplente, em tempo hábil, cabendo a este último idêntico procedimento, se igualmente não puder participar da reunião.

§ 3º. As reuniões serão documentadas em ata.

§ 4º. A critério do Presidente do Conselho Curador ou por iniciativa de qualquer membro do Colegiado, poderão ser convidados funcionários da Diretoria Executiva ou especialistas para participar das reuniões, a fim de tratar de assuntos específicos constantes em pauta.

Art. 9º. Na reunião ordinária de dezembro, serão agendadas as reuniões ordinárias relativas ao ano seguinte.

Parágrafo Único. A critério do Presidente do Conselho Curador a reunião ordinária poderá ter sua data alterada, devendo a Diretoria Executiva comunicar o fato aos demais conselheiros.

SEÇÃO II - DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 10. A Diretoria Executiva, órgão responsável pela administração da Fundação, tem atuação permanente, coordenando e implementando as decisões emanadas do Conselho Curador e os demais assuntos da Fundação a ela afetos, cuidando ainda da integração e articulação entre os Conselhos.

§ 1º. A Diretoria Executiva encaminhará ao Conselho Fiscal a cada trimestre civil transcorrido, cópia dos respectivos balancetes e demais demonstrações financeiras e contábeis.

§ 2º. A Diretoria Executiva encaminhará ao Conselho Fiscal, para conhecimento, cópia das atas das reuniões do Conselho Curador.

Art. 11. A Diretoria Executiva desenvolverá todos os serviços administrativos da Fundação, inclusive a elaboração das normas operacionais necessárias ao seu funcionamento, desde que não colidam com o estipulado no Estatuto ou neste Regimento.

Parágrafo único. A Diretoria Executiva, na forma do art. 11, inciso XI, do Estatuto da Fundação Banco do Brasil, fará a distribuição das competências e processos a seu cargo, inclusive aos comitês constituídos no seu âmbito, por meio de atos e resoluções, onde restarão fixadas as alçadas específicas.

Art. 12. A Diretoria Executiva poderá valer-se da rede de dependências do Banco do Brasil na execução das atividades da Fundação, mediante celebração de instrumentos de cooperação específicos entre a Fundação e o Banco do Brasil.

Parágrafo Único. Os trabalhos executados pela rede de dependências do Banco do Brasil, a que alude o caput deste artigo, serão objeto de análise e avaliação das auditorias internas periódicas do Banco do Brasil, ou, ainda, mediante solicitação específica da Diretoria Executiva.

Art. 13. Compõem a Diretoria Executiva da Fundação:

I. Presidente: administração da Fundação, representação institucional, judicial e extrajudicial; e condução dos assuntos relativos aos processos de gestão da avaliação de programas estruturados e projetos sociais, da governança, da comunicação e da prospecção;

II. Diretor Executivo de Desenvolvimento Social: administração da Fundação, representação institucional e condução dos assuntos relativos ao processo de gestão da operação de programas estruturados e projetos sociais, observadas as ênfases estabelecidas na Estratégia Corporativa;

III. Diretor Executivo de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística: administração da Fundação, representação institucional e condução dos assuntos relativos aos processos de gestão da infra-estrutura, de pessoas, de controladoria e de tecnologia da informação, observadas as ênfases estabelecidas na Estratégia Corporativa.

§ 1º. Para o desenvolvimento de suas atividades administrativas e operacionais, a Diretoria Executiva dispõe de comitês internos, que têm por finalidade o cumprimento do planejamento estratégico, orçamentário e operacional da Fundação, bem assim a definição e administração das políticas e diretrizes de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e administrativos e das ações de comunicação, a saber:

a) Comitê Estratégico: composto pelo Presidente e pelos Diretores Executivos, ou seus respectivos substitutos, responde pela coordenação administrativa e operacional da Fundação, decidindo sobre assuntos relacionados com a estratégia, orçamento, programas e projetos e atividades administrativas, observada a competência do Conselho Curador;

b) Comitê de Desenvolvimento Social: composto pelo Diretor Executivo de Desenvolvimento Social e Gestores diretamente a ele vinculados, ou seus respectivos substitutos, responde pelo desenvolvimento, administração e condução dos processos operacionais relacionados aos programas e projetos e da elaboração e/ou implementação dos planos estratégico, orçamentário e tático-operacional da Fundação;

c) Comitê de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística: composto pelo Diretor Executivo de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística e Gestores diretamente a ele vinculados, ou seus respectivos substitutos, responde pelo desenvolvimento e condução dos processos relativos à administração dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e administrativos e da elaboração das diretrizes e/ou implementação do plano orçamentário da Fundação;

d) Comitê de Gestores: composto pelo Presidente, os Diretores Executivos e os Gestores diretamente a eles vinculados, responde pelo encaminhamento e coordenação das decisões emanadas dos demais Comitês, cuidando também da gestão conjunta das demandas de serviços operacionais e administrativos específicos.

§ 2º. As reuniões dos Comitês Estratégico, de Desenvolvimento Social e de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística ocorrerão a qualquer tempo, segundo a necessidade dos serviços, cujas decisões serão registradas em ata.

Art. 14. O Presidente e um dos Diretores Executivos movimentarão as contas da Fundação no Banco do Brasil, devendo, inclusive, realizar aplicações no mercado financeiro.

Parágrafo Único. O Presidente poderá delegar essa atribuição, desde que mantenha um dos Diretores Executivos, efetivo ou em substituição, como um dos mandatários.

Art. 15. Nos afastamentos temporários do Presidente da Fundação, o seu substituto será, mediante designação daquele, um dos Diretores Executivos e, na eventual ausência dos últimos, titular de órgão da estrutura da Diretoria Executiva.

SEÇÃO III - DO CONSELHO FISCAL

Art. 16. O Conselho Fiscal terá sua atuação disciplinada por Regimento Interno próprio, observado o disposto no capítulo III, Seção IV, do Estatuto da Fundação.

§ 1º. O Conselho Fiscal notificará à Diretoria Executiva a posse do presidente do colegiado, quando da renovação anual.

§ 2º. O Presidente do Conselho Fiscal comunicará à Diretoria Executiva eventuais substituições de conselheiros, devidamente indicados pelos órgãos representados.

CAPÍTULO III

DAS COMPETÊNCIAS E ALÇADAS DECISÓRIAS

Art. 17. A Diretoria Executiva da Fundação detém alçada para deferir recursos financeiros a iniciativas e ações cujas propostas sejam de valor unitário equivalente a até 3% (três por cento) do investimento social anual orçado pelo Conselho Curador para o exercício, podendo distribuir as competências e fixar alçadas respectivas aos comitês que integram a sua estrutura, por meio de resoluções internas.

Art. 18. As propostas de valor superior à alçada da Diretoria Executiva da Fundação serão encaminhadas à deliberação do Conselho Curador.

Art. 19. O indeferimento de propostas relativas a programas e projetos, bem assim de pleitos diversos inseridos nas áreas de atuação da Fundação, caberá à Diretoria Executiva, que poderá delegar a competência aos titulares de órgãos da estrutura da Fundação e aos comitês internos, por meio de resolução.

Parágrafo Único. Nos casos de indeferimento, cabe um único recurso à instância imediatamente superior.

CAPÍTULO IV

DAS MODALIDADES DOS RECURSOS, DAS AÇÕES E DAS PARCERIAS (BENEFICIÁRIOS E EXECUTORES)

Art. 20. A Fundação poderá conceder recursos financeiros sob as seguintes modalidades:

I. não reembolsável;

II. reembolsável.

Art. 21. Podem ser parceiras da Fundação, na condição de beneficiárias de recursos financeiros, e/ou executoras, pessoas jurídicas devidamente constituídas, a saber:

a) governos federal, estaduais e municipais e entidades a eles vinculadas;

b) entidades sem fins lucrativos, à exceção de clubes e associações de funcionários de empresas públicas ou privadas, igrejas ou cultos religiosos;

c) instituições e centros de ciência e tecnologia do setor privado.

§ 1º. É vedada a destinação de recursos financeiros não reembolsáveis a pessoas jurídicas de fins lucrativos, sob qualquer título ou forma.

§ 2º. As instituições parceiras deverão ter registrado, em seus estatutos ou contrato social, as finalidades institucionais que as credenciam para o desenvolvimento das ações propostas.

Art. 22. Os recursos financeiros da Fundação serão destinados ao desenvolvimento, implantação, acompanhamento e avaliação de programas estruturados e, ainda, à execução de projetos independentes.

Parágrafo Único. Constituem programas estruturados da Fundação:

- a) ações e empreendimentos concebidos e implementados pela própria Fundação;
- b) ações e empreendimentos de iniciativa de outras entidades, com a parceria da Fundação, de reconhecido alcance social e com potencial de auto-sustentabilidade, situados no âmbito dos campos de atuação da Fundação e que estejam em consonância com as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos estabelecidos, dos quais a Fundação venha a efetivamente participar na formulação, implementação, gerenciamento e avaliação.

Art. 23. A Fundação poderá atuar como beneficiária e/ou executora de projetos ou programas realizados com recursos oriundos das Leis Federais, Estaduais ou Municipais de incentivo às áreas de atuação da Fundação, de auxílios, contribuições e subvenções do Poder Público ou de execução de convênios.

Parágrafo Único. A concessão de auxílio financeiro para os programas ou projetos realizados com recursos oriundos das Leis Federais, Estaduais ou Municipais de incentivo às áreas de atuação da Fundação, regidos por normas legais ou específicas, será deliberada pela Diretoria Executiva, independentemente do valor envolvido, que poderá delegá-la por meio de Resolução.

CAPÍTULO V

DA NATUREZA DOS RECURSOS CONCEDIDOS

Art. 24. Os recursos financeiros da Fundação terão caráter complementar.

Parágrafo Único. Excetuam-se do disposto no caput deste artigo programas e iniciativas cuja implementação será realizada única e exclusivamente pela própria Fundação.

Art. 25. A Fundação não ressarcirá gastos contratados ou realizados antes da formalização dos respectivos instrumentos contratuais, bem como não cobrirá despesas de manutenção de outras instituições, inclusive parceiras.

§ 1º. Excetuam-se do disposto no caput deste artigo as despesas de manutenção das ações e/ou empreendimentos concebidos no âmbito dos programas estruturados da Fundação, na forma definida no Art. 22 deste Regimento, que estejam em consonância com as ênfases estabelecidas na Estratégia Corporativa e

cuja estruturação da instituição parceira seja condição imprescindível para a sua implementação.

§ 2º. Nos casos mencionados no § 1º deste artigo, o apoio para cobrir tais despesas, aqui entendidas como pré-operacionais, se restringirá à fase de implantação do projeto.

Art. 26. É vedada a participação financeira da Fundação em ações e iniciativas desenvolvidas fora do País.

CAPÍTULO VI

DA DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

Art. 27. A Diretoria Executiva promoverá a divulgação dos resultados das ações e iniciativas desenvolvidas e apoiadas pela Fundação, tanto do ponto de vista promocional, quanto sob a ótica de difusão de conhecimentos.

Art. 28. Os principais resultados e benefícios obtidos nos programas ou projetos contemplados com recursos da Fundação, suas demonstrações financeiras e contábeis e a execução orçamentária serão inseridos em relatório anual de atividades e levados à apreciação do Conselho Curador.

Parágrafo Único. O relatório anual de que trata o caput deste artigo, após aprovado pelo Conselho Curador e pelos órgãos de controle, será disponibilizado pela Diretoria Executiva para a sociedade, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade.

CAPÍTULO VII

DOS RENDIMENTOS E RECEITAS

Art. 29. Os direitos de participação da Fundação em rendimentos decorrentes de resultados de programas e projetos apoiados e de receitas oriundas da prestação de serviços e de elaboração e execução de convênios firmados com outras instituições, para implantação de programas e projetos na condição de mandatária, serão objeto de formalização de instrumentos jurídicos específicos entre as partes envolvidas.

CAPÍTULO VIII

DO ASSESSORAMENTO EXTERNO

Art. 30. Em assuntos técnicos específicos de seus campos de atuação, a Diretoria Executiva poderá valer-se de assessoria especializada não remunerada, por intermédio de instituições ou organismos de excelência nos assuntos pertinentes.

Parágrafo Único. Na execução dos serviços de que trata o caput deste artigo, as despesas de locomoção, hospedagem e alimentação dos profissionais e técnicos envolvidos correrão por conta da Fundação.

Art. 31. Para a realização de trabalhos técnicos específicos ou de alta complexidade, de interesse da Fundação, a Diretoria Executiva poderá contratar serviços de consultoria e assessorias especializadas mediante a celebração de contratos de prestação de serviços específicos, observada a legislação pertinente.

CAPÍTULO IX

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 32. A Diretoria Executiva expedirá as normas complementares necessárias à implantação dos procedimentos administrativos previstos neste Regimento.

Art. 33. Os casos omissos neste Regimento Interno serão estudados no âmbito da Diretoria Executiva, a qual formulará proposta de solução a ser submetida ao Conselho Curador, em reunião ordinária imediatamente seguinte.

Parágrafo Único. Para evitar descontinuidade de procedimentos em curso, fica facultado à Diretoria Executiva decidir sobre os casos omissos até que o Conselho Curador se manifeste, cabendo àquele Conselho homologar ou revogar ex nunc a decisão tomada.

Nota: Regimento Interno aprovado pelo Conselho Curador da Fundação Banco do Brasil, em reunião ordinária realizada em 24 de março de 2010.