

## **Evolução na gestão da Diretoria de Crédito no Banco do Brasil a partir da participação no Prêmio Nacional da Gestão Pública**

**Elton Rovenço Iappe  
André Ribeiro Ferreira**

### **INTRODUÇÃO**

O Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF) concluiu no período de 2008/2009, a sua 11ª edição. Ao longo desses ciclos foram analisados milhares de Relatórios de Gestão de organizações públicas brasileiras dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal, classificadas em três categorias, de acordo com sua natureza jurídica, e em categoria especial (Administração Direta e Indireta; Poder Judiciário; Poder Legislativo; e Categoria Especial). Em cada ciclo ocorre a Premiação, o Reconhecimento e o Destaque das candidatas por categoria de candidatura.

A Diretoria de Crédito, com vários dos seus processos certificados pela ISO9001, se destaca como única organização que participou de todas as edições do Prêmio, refletindo a sua busca pela qualidade e adoção do modelo de excelência em gestão preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, tendo sido premiada em 4 das edições, nas faixas Ouro, Prata e Bronze.

O presente trabalho apresenta o perfil desta Diretoria, com suas especificidades, o histórico de sua participação no Prêmio Nacional da Gestão Pública, a evolução de seu sistema de gestão, destacando as práticas implementadas a partir das avaliações realizadas anualmente, e finalmente a evolução de alguns indicadores que evidenciam o desempenho positivo da instituição ao longo de 10 anos.

### **O QUE É O PRÊMIO**

O Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF (Quando lançado, chamava-se Prêmio de Qualidade do Governo Federal, manteve-se a sigla) foi instituído em março de 1998 como uma das ações estratégicas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão.

O Prêmio realiza ciclos anuais de premiação, quando as organizações públicas se candidatam de acordo com instruções previamente estabelecidas. O processo de avaliação da gestão de cada candidata tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública, que está alinhado com o “estado da arte” da gestão contemporânea, ao mesmo tempo em que responde às exigências próprias da natureza pública de nossas organizações.

Importante destacar que a participação no Prêmio trás para a organização vários benefícios, entre eles, além do reconhecimento e da própria premiação, a efetiva implementação de um processo de melhoria contínua da gestão, a clareza da situação e do nível de maturidade do sistema de gestão organizacional, a participação de uma rede de instituições e pessoas que igualmente buscam continuamente a excelência em gestão.

Para participar do PQGF a organização candidata deve preparar um Relatório da Gestão (RG), conforme requisitos do documento Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. O RG é avaliado por uma Banca Examinadora, inicialmente de forma individual, por até 10 examinadores capacitados na metodologia e nomeados pela gerência do Prêmio. Após a análise individual do RG a Banca Examinadora reúne-se e realiza o consenso das avaliações e produz o RG de Consenso, que é submetido à Banca de Juízes que, em primeira reunião define as organizações que devem receber visita. Durante a visita às instalações da organização candidata todas as dúvidas em relação ao RG são sanadas e uma nova apresentação é realizada à Banca de Juízes, com depoimento do Examinador Sênior com as devidas justificativas das alterações pós visita e produção final do Relatório de Avaliação da Gestão (RA).

O RA representa portanto, uma importante peça que pode subsidiar a organização nas suas estratégias e planos. É um documento técnico, produzido a partir da análise do Relatório da Gestão e de informações levantadas durante a etapa de visita às instalações da organização candidata. Apresenta os comentários de todos os requisitos, por itens e alíneas, com pontuações e indicações de avaliação das práticas com classificação em OM-Oportunidade para Melhoria ou PF-Ponto Forte. As informações contidas no RA subsidiam a elaboração de Planos de Melhoria da Gestão e o planejamento estratégico organizacional.

### **PERFIL DA ORGANIZAÇÃO**

A Diretoria de Crédito (Dicre), subordinada diretamente à Vice Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global (Vicri), cumpre papel estratégico no conglomerado Banco do Brasil, tendo como principal responsabilidade em definir padrões e parâmetros para o processo de crédito do BB, garantindo a integridade da carteira de crédito global do Banco e nível adequado de risco nas operações ativas.

O Programa de Qualidade, iniciado na Diretoria de Crédito em 1997, com destaque para as participações da Diretoria em todos os ciclos do PQGF, desde 1998, e as sucessivas certificações na NBR ISO 9001, propicia melhoria constante nas práticas de gestão e nos processos da Diretoria, contribuindo para a consolidação da liderança do Banco no mercado de crédito bancário.

Com o objetivo de aperfeiçoar o modelo de gestão, em 2005, foi aprovada pelo Conselho Diretor do Banco a reestruturação organizacional da Diretoria de Crédito, visando adequar a amplitude de comando dos Gerentes e melhorar o gerenciamento das atividades das Gerências, destacando-se: criação de outras duas Divisões (SP e PR) na Gerência de Análise de Crédito – Gecre; a criação da Divisão de Gestão do Portal e a reestruturação do Núcleo de Informações, ambos na Gerência de Cadastro, Padronização e Modelagem do Risco de Crédito - Geris; o acionamento de duas Divisões na Gerência de Acompanhamento do Risco de Crédito - Gearc; o remanejamento da Divisão de Acompanhamento de Projetos de Investimento, da Gerência de Análise de Projetos de Investimentos – Gepro para a Gerência de Coordenação do Processo Operacional de Crédito para Investimento - Geinv; dentre outras.

Em junho/2006 foi implementada a transferência para São Paulo (SP) das atividades da Divisão de Operações Estruturadas, vinculada à Dicre/Gepro, tendo em vista a relevância do mercado atacado naquela localidade, e visando, ainda, maior interação com a Gerência de Negócios Estruturados (vinculada à Diretoria Comercial – Dicom), principal originadora das demandas de análise desse tipo de operação.

Visando ampliar a base de clientes não correntistas e aumentar a participação do Banco no segmento de financiamento de veículos, o BB implementou estratégia de oferta de produtos e serviços por meio de parcerias com redes varejistas e correspondentes bancários, a chamada “Arena 2”, ou seja, fora dos canais tradicionais de atendimento ao cliente BB, como agências, terminais de auto-atendimento e Internet. Para viabilizar a realização de negócios nessa estratégia, foi criada, em março/2006, na cidade de Belo Horizonte (MG), a Mesa de Crédito, vinculada à Diretoria de Crédito, que realiza análise de risco para operações propostas por clientes pessoas físicas, correntistas e não correntistas do Banco. Essa estratégia permitiu a expansão da carteira de crédito de veículos em 1.101,5%, até dezembro/2007.

Ainda em 2007, o BB ingressou no mercado de crédito imobiliário direcionado à pessoas físicas. Para atender as demandas de análises de capacidade de pagamento e risco/limite de crédito para proponentes de financiamento imobiliário foi criada a Mesa de Crédito Imobiliário, localizada em São Paulo e vinculada à Diretoria de Crédito. Em 2008, foram implementados novos aprimoramentos na estrutura da Diretoria de Crédito, visando melhor adequação da gestão, dos processos internos e do papel institucional da Diretoria, destacando-se: a especialização da Gerência de Modelagem do Risco de Crédito – Geris no desenvolvimento de metodologias, avaliação de risco de novos negócios, aquisição de carteiras e preparação do BB para Basiléia II; migração dos processos de padronização e normatização do processo de crédito, Cadastro, gestão do Portal de Operações (COP) e Núcleo de Informações (Nucin), que eram exercidas pela Geris, para a nova Gerência de Cadastro, Normatização e Padronização do Processo de Crédito – Genop, que incorporou a antiga Geinv e suas atribuições.

#### **a) Competências básicas**

- Garantir a integridade do ativo operacional global do Banco e níveis adequados de risco nas operações ativas;
- Gerir o processo operacional de financiamentos para investimento;
- Garantir que os produtos e serviços da Diretoria estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências da supervisão bancária, às políticas e procedimentos internos e às expectativas legítimas da sociedade;
- Responder pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles internos, nos processos, produtos e serviços a cargo da Diretoria.

#### **b) Principais clientes**

Os principais clientes da Diretoria de Crédito são as Agências do Banco e as Diretorias gestoras de produtos e de clientes (pessoas físicas e jurídicas que demandam produtos bancários).

### **c) Principais produtos e serviços**

- Normas e procedimentos gerais relativos ao processo de crédito;
- Normas e parâmetros gerais relativos ao cadastro de clientes Pessoa Física e Jurídica;
- Metodologias para análise de pessoas físicas e jurídicas, diferenciadas de acordo com a natureza e o porte dos clientes;
- Metodologias para a análise de risco de operações, risco país, risco conjuntural e setorial, e risco de Projetos;
- Estudo de risco e estabelecimento de limite de crédito para pessoas jurídicas e físicas (inclusive produtores rurais), cooperativas, instituições financeiras e entidades do setor público;
- Estudo de risco e estabelecimento de limite de exposição para países;
- Avaliação de Propostas de crédito originadas em parceiros comerciais conveniados;
- Estudo de risco de linhas de crédito;
- Diagnóstico econômico-financeiro de empresas/grupos empresariais;
- Estudo de projetos de investimento e de arrendamento mercantil;
- Cálculo de capacidade de pagamento de operações de longo prazo;
- Informações gerenciais sobre o processo operacional de crédito para investimento;
- Informações sobre o comportamento da carteira de crédito do Banco, com foco na inadimplência;
- Estudo de limite global (dimensão setores);
- Panorama Setorial.

### **d) Processos finalísticos**

Os principais processos finalísticos da Diretoria de Crédito são:

- Elaboração de normas gerais e procedimentos relativos ao processo de crédito e de cadastro;
- Desenvolvimento e manutenção de metodologias de avaliação de risco e limites de crédito;
- Análise de risco e estabelecimento de limite de crédito;
- Análise de projetos de investimento e arrendamento mercantil e de capacidade de pagamento;
- Gestão e processamento das atividades relacionadas à liberação de recursos junto ao BNDES;
- Acompanhamento do desempenho da carteira de crédito do Banco;
- Elaboração de análises setoriais.

### **e) Principais processos de apoio**

- Planejamento
- Orçamento
- Organização
- Qualidade
- Controle

- Informatização (ambiente Intranet)
- Comunicação Interna e Externa
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão de Recursos Materiais
- Gestão de Recursos Tecnológicos

#### f) Principais insumos e fornecedores

Tendo em vista a configuração institucional da Diretoria de Crédito como área integrante do Banco o Brasil, os principais insumos necessários aos seus processos são disponibilizados por outras áreas do Banco com as quais a Dicre mantém relacionamento sob a forma de parceria, conforme tabela 1.

Fornecedores institucionais	Insumos	Relaciona-mento
Diretorias Gestoras de Produtos e de Clientes (Comercial, Varejo, Governo e de Micro e Pequenas Empresas)	▪ Informações negociais e subsídios para realização dos processos.	<b>Parceria</b>
Diretoria de Tecnologia	▪ Sistemas de informação e bancos de dados.	
Diretoria de Gestão de Pessoas	▪ Seleção de funcionários, capacitação profissional e Gestão de Desempenho por Competências.	
Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental	▪ Políticas e normas de programas de assistência social a funcionários, programas de qualidade de vida no trabalho, medicina do trabalho, cultura e clima organizacional.	
Diretoria de Logística	▪ Pagamentos, suprimentos, contratos, segurança e conservação predial.	
Diretoria de <i>Marketing</i> e Comunicação	▪ Comunicação interna e externa.	
Diretoria de Controladoria	▪ Gestão orçamentária e subsídios para acompanhamento do Acordo de Trabalho.	
Diretoria de Controles Internos	▪ Conformidade e controles internos	
Diretoria Jurídica	▪ Assessoria jurídica	
Diretoria de Estratégia e Organização	▪ Assessoria em arquitetura organizacional e estratégia empresarial	
Auditoria Interna	▪ Serviços de auditoria	
Secretaria Executiva	▪ Secretaria e controle dos comitês estratégicos	

Tabela 1

Eventuais necessidades de aquisição de informações ou de serviços externos ao Banco são avaliadas pelo Comitê de Administração da Dicre e, após aprovação pela instância decisória competente, são solicitadas por meio da Diretoria de Logística, responsável institucional pela contratação de serviços e compra de produtos no mercado. As principais informações externas utilizadas nos processos da Diretoria estão relacionadas na tabela 2.

Fonte	Informações	Relaciona- mento
SERASA e SCPC	▪ Informações restritivas	<b>Contratos de Prestação de Serviços</b>
J.M. Consultoria e Investimentos	▪ Análises Setoriais (LIS LAFIS)	
Agência Estado	▪ Software Broadcast	
Consultoria Tendências	▪ Informações Conjunturais, Econômicas, Políticas e Setoriais	
Factiva ( <i>Reuters</i> )	▪ Informações setoriais/mercadológicas	
Moody's, Fitch Atlantic Rating	▪ Rating e pesquisa de bancos e empresas	
Economática	▪ Informações de Empresas	
<i>Bankscope (Bureau Van Dijk)</i>	▪ Análise financeira e estatística de Bancos	
ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (USP)	▪ Mibra – Modelo Intersectorial de Equilíbrio Geral da Economia Brasileira, para subsidiar projeções macroeconômicas e análises setoriais	
BSI, BVQI e Fundação Vanzolini	▪ Auditorias Externas e serviços de certificação ISO 9001:2000	
<i>SAS System</i>	▪ Softwares estatísticos	
Editora Safras (SafrasNet)	▪ Informações Conjunturais, Econômicas e Setoriais, relativas ao agronegócio	
<i>Institute of International Finance - IIF</i>	▪ informações atualizadas e previsões sobre o ambiente político, econômico, social e de negócios dos principais países	
<i>Economist Intelligence Unit - EIU</i>		

Tabela 2

### g) Perfil do quadro de pessoal

O quadro de pessoal (dotação) da Diretoria de Crédito é composto por 662 funcionários (tabela 3), além de 38 adolescentes trabalhadores, 48 estagiários e 03 contratados (posição em setembro/08).

Segmento Organizacional	Cargos existentes e respectivas quantidades	Atividade	Regime de Trabalho	
Gerencial	01 Diretor	Fim	Estatutário	
	06 Gerentes Executivos	Fim		
	33 Gerentes de Divisão, 41 Gerentes de Equipes e 04 Gerentes de Núcleo C	Fim		
	01 Gerente de Divisão	Meio		
Técnico	01 Assessor Máster, 122 Assessores Seniores, 279 Assessores Plenos e 48 Assessores Juniores	Fim	Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT	
	02 Assessores Seniores, 05 Assessores Plenos e 01 Assessor Junior	Meio		
Operacional	106 Assistentes A, 10 Gerentes de Grupo A, 02 Escriturários	Fim		
Apoio	31 Adolescentes Trabalhadores, 29 Estagiários e 03 Contratados	Meio		Convênio/ Contrato

Tabela 3

Os funcionários em efetivo exercício estão distribuídos, quanto ao nível de escolaridade, conforme tabela 4.

Tipo de Atividade	Mestrado/ Doutorado	Aperfeiçoament o/ Especialização	Graduação	Nível Médio
Fim	20	306	267	60
Meio	0	3	6	1
Total	20	309	273	61

Tabela 4

#### h) Parcerias institucionais

A atuação do Banco do Brasil pauta-se por parcerias institucionais com Órgãos do Governo Federal, associações de classe e instituições privadas. A Diretoria de Crédito utiliza-se dessas parcerias no exercício de suas competências.

Exemplos de parcerias institucionais utilizadas pela Diretoria de Crédito são os relacionamentos com o Banco Central do Brasil, por intermédio do qual ocorre a troca de informações relacionadas ao processo de crédito do Banco do Brasil e do Sistema Financeiro Nacional; com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), pelas participações em comissões daquela entidade; e com o BNDES, onde o Banco atua como repassador de recursos para operações de longo prazo.

#### i) Principais instalações e localidades

A sede da Diretoria de Crédito está localizada em Brasília (DF). Com o objetivo de viabilizar o atendimento ágil, eficaz e regionalizado a seus clientes, a Diretoria possui instalações estrategicamente localizadas em seis capitais do País, conforme tabela 5.

<b>Cidades</b>	Brasília (DF)	<b>Divisões/ Gerências/</b>	Comitê de Administração, Geris, Gepro, Gecre (Divisão Centro-Oeste), Gearc, Genop e Diage
	São Paulo (SP)		Gecac, Gecre – Divisões Sudeste II, Sudeste III, Crédito Imobiliário e Gepro – Anpro V
	Belo Horizonte (MG)		Gecre – Divisão Sudeste I e Mesa de Crédito
	Curitiba (PR)		Gecre – Divisões Sul I e Sul II
	Recife (PE)		Gecre – Divisão Norte-Nordeste
	Rio de Janeiro (RJ)		Genop - Digep

Tabela 5

As instalações da Diretoria obedecem ao padrão corporativo estabelecido pela Diretoria de Logística, responsável institucional pela engenharia e arquitetura das áreas do Banco. Para o desempenho de suas atividades, os funcionários da Dicre utilizam-se de microcomputadores de uso individual interligados em rede.

### **HISTÓRICO DA QUALIDADE E DA PARTICIPAÇÃO NO PQGF**

Em 1997, ciente da importância de suas ações dentro do conglomerado Banco do Brasil, a Diretoria de Crédito deu início ao processo de padronização de seus processos finalísticos. O primeiro passo foi a implementação do Programa de Qualidade Total, que ensejou na contratação de consultoria externa e constituição de Equipe de Autodesenvolvimento para dar continuidade aos trabalhos iniciados com a consultoria externa. A partir dessa Equipe acontece a primeira certificação em ISO9002/94, atual ISO9001/2000, do processo de análise de risco e estabelecimento de limite de crédito, a primeira a certificar esse tipo de processo na América Latina.

Em 1998 a Diretoria de Crédito adota o modelo de gestão baseado nos critérios do PQGF e é reconhecida já em sua primeira participação na faixa Prata do Programa. Inicia-se a partir daí, contando com as Oportunidades de Melhoria –OM, apresentadas no Relatório de Avaliação – RA da Banca Examinadora do Prêmio, um ciclo contínuo de melhorias nos processos da Diretoria.

Para apresentação mais abrangente, diante da diversidade de ações relacionadas a qualidade dentro da Diretoria de Crédito, segue Tabela 6, com as principais ocorrências.



ANO	PRINCIPAIS AÇÕES
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decisão da Diretoria pela implementação do Programa da Qualidade Total;</li> <li>▪ Contratação de consultoria externa objetivando a melhoria dos resultados com as ações do “Programa Q”;</li> <li>▪ Constituição de Equipe de Autodesenvolvimento, visando a implementação do “Programa Q”;</li> <li>▪ Treinamentos nos cursos de GQT – Gerenciando pela Qualidade Total – e CBQBB – Curso Básico de Qualidade do Banco do Brasil – para capacitação de 100% dos funcionários na compreensão e uso de conceitos e ferramentas da qualidade;</li> <li>▪ Obtenção da certificação ISO 9002/94 pela Gerência Central de Análise de Crédito – Gecac, tornando o Banco do Brasil a primeira instituição da América Latina com certificação no processo produtivo de análise de risco e estabelecimento de limite de crédito para pessoas jurídicas e instituições financeiras.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificação do processo produtivo de operações de crédito geral e comercial com pessoas jurídicas da Agência Ana Rosa (SP) pela NBR ISO 9002/94, com assessoria da Diretoria de Crédito. Esse certificado foi o primeiro concedido no Sistema Financeiro Nacional a uma agência bancária no segmento de crédito;</li> <li>▪ Expansão de certificações ISO 9002/94 para outras 5 Agências do Conglomerado, objetivando a melhoria e padronização do processo de crédito, com assessoria da Dicre;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Adoção do modelo de gestão baseado nos critérios do PQGF – Prêmio Qualidade do Governo Federal;</li> <li>▪ Reconhecimento da Diretoria de Crédito na faixa “PRATA” do PQGF;</li> <li>▪ Certificação do processo produtivo de análise de risco e estabelecimento de limite de crédito na Gerência de Análise de Crédito – Gecre pela NBR ISO 9002/94, garantindo procedimento único nas 05 divisões regionais;</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificação do processo de Small Business e de condução de operações com pessoas jurídicas nas Agências São Caetano do Sul e Empresarial Santo Amaro Paulista, ambas em São Paulo, conforme requisitos da NBR ISO 9002/94, com assessoria da Diretoria de Crédito;</li> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 1999, tendo sido classificada entre as finalistas;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Manutenção da certificação ISO 9002/94 na Gecre e Gecac.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2000, tendo sido classificada entre as finalistas;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Manutenção das certificações ISO 9002/94 na Gecre e Gecac.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2001, tendo sido classificada entre as finalistas;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Constituição da Comissão para Otimização das Práticas de Gestão e Qualidade;</li> <li>▪ Manutenção da certificação ISO 9002/94 na Gecre.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2002, com reconhecimento na Faixa Prata;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria na NBR ISO 9001, versão 2000;</li> <li>▪ Atuação de 05 (cinco) funcionários da Diretoria como examinadores do PQGF;</li> <li>▪ Recertificação dos Sistemas de Qualidade baseado na NBR ISO 9001, versão 2000, na Gerência Central de Análise de Crédito – Gecac e na Gerência de Análise de Crédito – Gecre;</li> <li>▪ Certificação ISO 9001:2000 na Gerência de Cadastro, Padronização e Modelagem do Risco de Crédito (Geris) e na Gerência de Análise de Projetos (Gepro);</li> <li>▪ Constituição das Comissões para Aprimoramento do Clima e Comprometimento Organizacional e para Racionalização do Orçamento.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2003, com reconhecimento na Faixa Ouro;</li> <li>▪ Manutenção da certificação ISO 9001:2000 na Gecac, Gecre, Gepro e Núcleo de Consultoria da Geris.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manutenção da certificação ISO 9001:2000 na Gecac, Gepro, Gecre e Núcleo de Consultoria da Geris;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2004, com reconhecimento na Faixa Ouro.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2005;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Treinamentos dos funcionários da Geinv no curso “ISO 9001:2000 – Interpretação e Implantação”;</li> <li>▪ Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da Geinv, abrangendo as atividades de recepção, análise, preenchimento e envio de documentos ao BNDES, e de acompanhamento de operações de investimento;</li> <li>▪ Recertificação do Sistema de Gestão da Qualidade da Gecre;</li> <li>▪ Manutenção das certificações ISO 9001:2000 na Gecac, Gepro e Geris.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação da Diretoria no PQGF ciclo 2006, com reconhecimento na Faixa Bronze;</li> <li>▪ Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>▪ Recertificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade da Gepro e Geris (NBR ISO9001:2000);</li> <li>▪ Manutenção dos Certificados ISO9001 na Gecac e Gecre;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização do Workshop “O Brasil e o Crédito no cenário de Investment Grade”;</li> <li>Realização de evento específico para discussão e formulação do Planejamento Estratégico-Operacional 2007.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento da Diretoria na faixa Prata do PQGF ciclo 2007;</li> <li>Treinamento funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>Disponibilização de 1 funcionário para atuar como instrutor do Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF;</li> <li>Manutenção da certificação ISO 9001:2000 na Gecac, Gepro, Geris e Geinv;</li> <li>Instituição das Reuniões do Colegiado Ampliado da Diretoria de Crédito.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrição da Diretoria de Crédito no ciclo 2008/2009 do PQGF;</li> <li>Recertificação do Sistema de Gestão da Qualidade da Gecre (NBR ISO9001), com ampliação de escopo (abrangendo todos os processos da Gerência) e da Gerência Central de Análise de Crédito SP;</li> <li>Manutenção da certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade da Gepro e Geris;</li> <li>Treinamento de funcionários da Diretoria no Curso para Preparação da Banca Examinadora do PQGF.</li> </ul>

Tabela 6

### EVOLUÇÃO NA GESTÃO A PARTIR DA PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO

A Diretoria de Crédito, após conclusão do processo avaliativo pela Gerência do Prêmio, inicia um processo interno de tratamento. Caso tenha sido premiada no ciclo, recebe a premiação, bem como é contemplada pela divulgação do Prêmio ao público em geral, por meio de jornal e outros meios como Internet.

Independentemente de ter sido premiada ou não, dá-se início ao processo de análise e incorporação das Oportunidades de Melhorias – OMs recebidas. Quanto as OMs que necessitam de estudos e implantação de medidas mais elaboradas são abertos projetos, onde são incluídas as diversas ações necessárias para implementação das melhorias aos processos e práticas, e as demais OMs, de simples implementação, são diretamente conduzidas pelos representantes da qualidade dentro das Gerências.

Aquelas OMs, traduzidas em projetos, bem como as ações relacionadas, são controladas pela Administração Direta e também pela Alta Administração por meio do Gerenciador de Projetos. Esse Sistema encontra-se disponível na intranet da Diretoria e está disponível a todos os funcionários, observados níveis restritos de acesso, sendo que os técnicos têm acesso somente a aqueles projetos pelos quais são responsáveis por ações.

Abaixo quadro do fluxo de análise do Relatório de Gestão e do Relatório de Avaliação – RA.



## **MELHORIAS NA GESTÃO**

Dentre as inúmeras melhorias introduzidas nas práticas ao longo dos 10 anos de participação do Prêmio e adoção do Modelo de Gestão preconizado pelo Gespública, citamos algumas mais ocorridas mais recentemente:

- Revisão do Gerenciador de Indicadores de Desempenho – GID, com a criação de 2 painéis estratégicos (Acordo de Trabalho e Diretoria), possibilitando visão mais integrada do atingimento dos objetivos da Dicre;
- Aperfeiçoamento do Gerenciador de Processos (GP), para melhoria do gerenciamento e controle das ações do Planejamento;
- Aprimoramento do Aplicativo WebGecac, ferramenta gerencial do Comitê de Administração da Gecac, contendo refinamentos a partir do sistema protocolo, bem mais moderno e com várias formatações de informações gerenciais;
- Aperfeiçoamento do sistema de controle de trânsito de Processos entre Banco do Brasil e BNDES (antigo WebGeinv);
- Implantação de ferramenta para monitoramento dos 100 maiores projetos de crédito para investimento analisados na Diretoria;
- Instituição das reuniões periódicas do Colegiado Ampliado da Diretoria, com a presença do Diretor, dos Gerentes Executivos e dos Gerentes de Divisão, para discussão dos assuntos/projetos em condução na Diretoria, melhorando a integração e a troca de informações entre o nível gerencial da Diretoria;
- Implementação da prática de realização de Workshops anuais, para discussão de assuntos relacionados à área de crédito, buscando envolvimento de todas as partes interessadas com os objetivos estratégicos da Dicre;
- Manutenção das Certificações ISO9001 em 5 Gerências da Diretoria de Crédito;
- Implementação da avaliação 360º na avaliação de desempenho dos funcionários da Dicre, incluindo-se o conceito de avaliação por competências;
- Diversos aprimoramentos realizados na estrutura da Diretoria de Crédito, como por exemplo a unificação dos Núcleos de Pesquisas e Informações – Nupin da Gecre e Gepro, visando otimização e padronização do processo de recepção, conferência e preparação dos documentos recebidos para análise.
- Remodelagem de metodologias de análise de cliente Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Produtor Rural;
- Desenvolvimento e implementação das metodologias de mensuração de risco de clientes com base na Frequência Esperada de Inadimplência – FEI Pessoa Física, inclusive para clientes novos (Pessoa Física e Microempresa);
- Revisão e ajustes dos normativos sobre tetos pré-avaliados e garantias em operações de investimento (Finame Empresarial e Leasing), visando alavancar a participação do BB no mercado;
- Implementação da BCS – Base de Dados de Consumidores - Prospecção e abordagem de não-clientes do BB;
- Parcerias Varejistas – Instituição de cadastro e metodologia específica para não-correntistas pessoa física, para viabilizar negócios referentes a financiamento de veículos e com lojas varejistas dos ramos eletroeletrônico, materiais de construção e equipamentos esportivos;

- Implantação da Mesa de Crédito em Belo Horizonte (MG), para ampliação da participação do Banco do mercado de financiamento de veículos;
- Implantação da Mesa de Crédito imobiliário (SP), com vistas à inserção/ampliação do Banco no mercado de financiamento imobiliário.
- Criada a nova metodologia de Teto Pré-Avaliado para Investimento para análises realizadas via aplicativo ANC-PJ (GA);
- Intensificação da utilização da Agência de Notícias no Sisbb, para comunicação com os clientes;
- Criação do Boletim “Em Dia com a Crédito”, cuja finalidade foi a de incrementar qualitativamente o processo de comunicação;
- Instituição do caderno “Relatório da Comunicação”, consolidando as ações de comunicação realizadas no mês;
- Aprovação de novos pontos de corte para análise de limite de crédito na Diretoria, com conseqüente aumento de alçada das Agências;
- Implantação da súmula eletrônica para análise de capacidade de pagamento, analisadas no âmbito da Gepro;
- Implantação de captura automática de informações nos sistemas do Banco, nos procedimentos de análise de projeto no âmbito da Gepro;
- Implantação da sistemática de Prestação Máxima para Veículos, possibilitando aumento dos limites disponibilizados para financiamento de veículos;
- Implantação da metodologia de análise para crédito imobiliário, para inserção do BB nesse mercado;
- Desenvolvimento e disponibilização da metodologia específica para análise de risco e limite de crédito de consumidores pessoas físicas oriundos da BCS (Base de Dados de Consumidores), criada para prospecção de negócios com novos clientes pessoa física;
- Desenvolvimento e disponibilização de metodologia específica para atribuição de risco e cálculo de limite de crédito de forma automatizada, para clientes público-alvo das operações de PRONAF;
- Automatização dos pedidos de reconsideração para a Mesa de Crédito Veículos, visando racionalizar o processo, proporcionar maior celeridade ao atendimento ao cliente e liberar mão-de-obra das agências para incremento da força de vendas;
- Simplificação da renovação de operações no Portal/COP, que racionaliza e agiliza o processo de renovação das operações, favorecendo, ainda, a adoção de ações proativas pelas agências;
- Aprovação da implementação do Dossiê Eletrônico de Crédito, que consiste na guarda eletrônica de informações produzidas ao longo do processo de crédito, em diversos sistemas corporativos, visando redução de custos com impressões de documentos;
- Automatização do fluxo de operações para Clientes Estilo - Produtores Rurais;
- Implantação da integração Portal-COP e Painel-AMD, com o objetivo de aprimorar o processo de contratação e conformidade de operações de crédito, propiciando a redução de não-conformidades, garantindo maior segurança e racionalização no processo de crédito;
- Implantação da nova forma de atuação para operações de investimento, com a centralização na Dicre/Dac Sul (Curitiba-PR) das atividades relacionadas à análise e operacionalização de propostas de operações com recursos do Sistema BNDES;

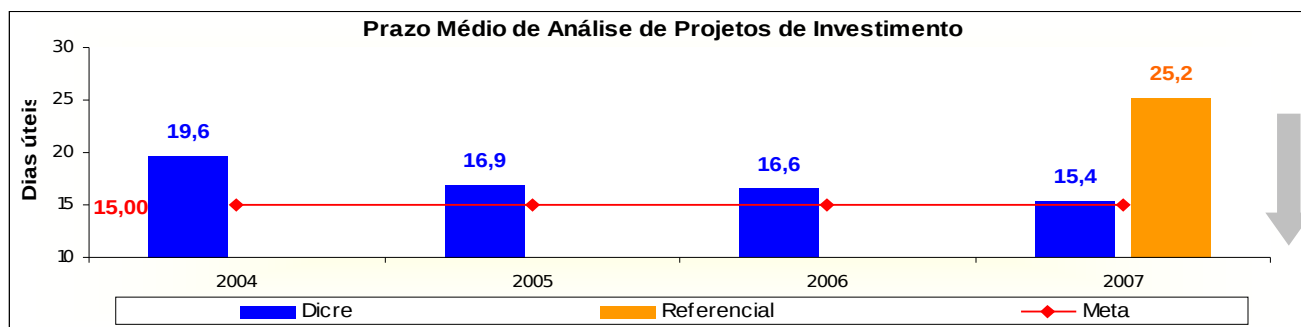
- Desenvolvimento de novos modelos para apuração da Exposição no Default (EAD), Perda Dada a Inadimplência (PDI) e Maturidade(M), no âmbito das ações relacionadas à preparação do BB para o atendimento dos princípios do Novo Acordo de Basiléia (Basiléia II);
- Implementação da metodologia de análise para pessoas físicas novos clientes do Banco, baseada no conceito de Frequência Esperada de Inadimplência – FEI;
- Revisão da estratégia de concessão de crédito para clientes com restrição exclusiva de fontes externas;
- Implantação da nova metodologia de cálculo de Limite de Crédito na Rede Externa;
- Aprovação da nova sistemática para concessão de limite adicional para pagamento de contas com Cartão de Crédito;
- Ampliação do público-alvo para renovação automática de limite de crédito Micro/Pequena Empresa;
- Implantação da renovação automática de limites de crédito;
- Integração dos sistemas geridos pela Dicre (ANC, ARC, GRT e COP) à nova base corporativa de operações (OPR novo) caracterizada como uma das principais fontes de informações do BB e indispensável à realização/condução de negócios e relacionamento com clientes;
- Implementação, via terminais de auto-atendimento (TAA), de opção para o cliente autorizar o Banco a consultar seus dados no SCR - Sistema de Informações de Crédito do Banco Central, que antes era realizada manualmente na Agência. Essa autorização permite aoBB verificar o histórico de endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional, propiciando análises de limites de crédito mais compatíveis com o seu comportamento de crédito no mercado. Além disso, a medida agiliza o processo decisório de crédito para propostas de negócios tais como empréstimo pessoal, financiamento de veículos e de imóveis;
- Implantação da transferência automática entre limites rotativos de cheque e de cartão;
- Elevação da alçada das agências para limite de crédito de Produtor Rural, de R\$ 300 mil para 500 mil, dando maior autonomia e flexibilidade aos clientes da Dicre;
- Revisão dos Limites Globais Macrossetoriais e dos Limites de Exposição Agropecuária, disponibilizando maior volume de recursos para esses macrossetores;
- Implantado do projeto para Qualificação Prévia de Recebíveis, visando a melhoria da adimplência e redução dos procedimentos manuais de verificação dos documentos apresentados para desconto.

## **EVOLUÇÃO DE INDICADORES**

O Indicador Prazo Médio de Permanência do Processo de Análise de Projetos de Investimento e Arrendamento Mercantil, representa o tempo de análise dos projetos na Gepro. O referencial adotado é um indicador do tempo de análise de processos pelo BNDES, obtido por meio de *benchmarking* naquele Banco. A adoção de Meta para os processos e outra melhoria adotada para o Indicador ao longo do tempo, possuindo dessa forma um comparativo e um nível desejado pela Diretoria

A redução nos prazos de análise estão relacionados a inúmeras melhorias inseridas em planilhas de análise, ferramentas de controle de recepção/devolução dos processos aos

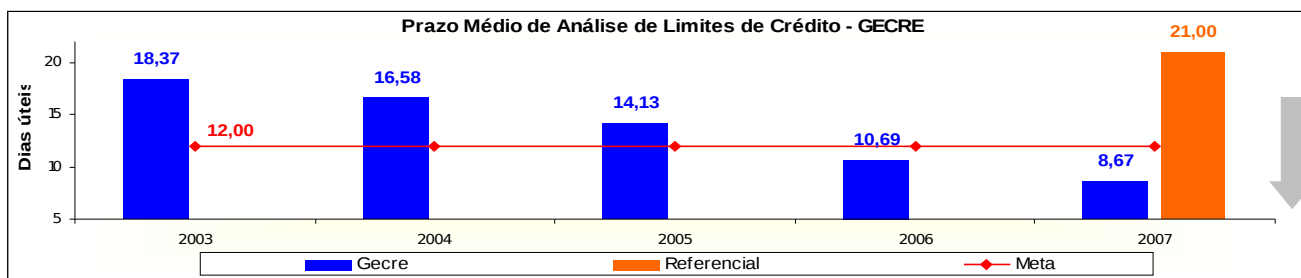
clientes.



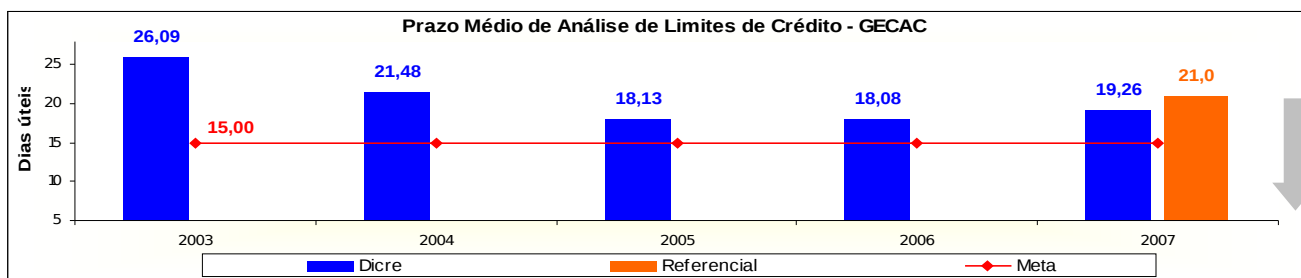
Fonte: Relatório da Gestão - DiCre

O indicador Prazo Médio de Análise de Limites de Crédito apresenta os prazos médios de permanência dos processos de análise de limites de crédito e de capacidade de pagamento, despachados na Gecre. O referencial foi obtido por meio de *benchmarking*. A Meta de 12 dias reflete o objetivo que Diretoria colocou a Gerência.

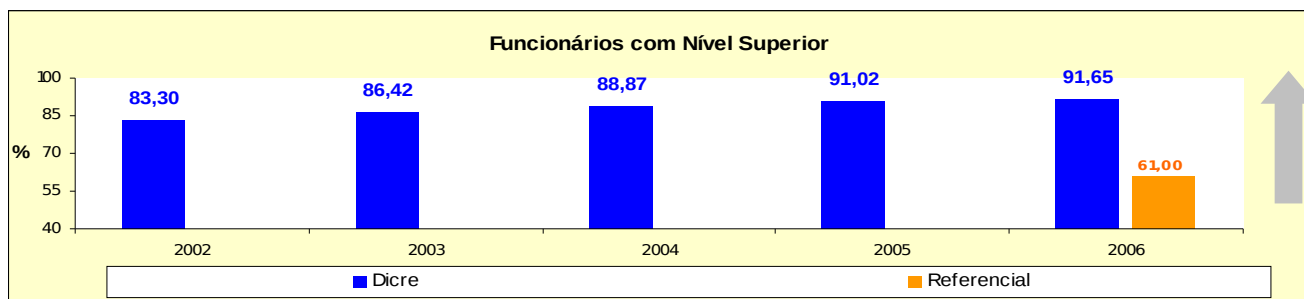
A redução nos prazos de análise está relacionado a melhorias inseridas no processo de análise dos processos.



Fonte: Relatório da Gestão - DiCre



O indicador de Funcionários com nível superior representa a busca da Diretoria de Crédito, em conjunto com seus funcionários, no sentido de melhorar a gestão por meio da incorporação do conhecimento e elevação do nível de formação do seu quadro de funcionários, alcançando níveis muito superiores ao referencial comparativo. A Meta seria alcançar 100% dos funcionários com pelo menos graduação.



Fonte: Relatório da Gestão - DiCre

## CONCLUSÃO

Diante do exposto, considerando a adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública preconizado pelo Gespública, a Diretoria de Crédito apresentou relevantes melhorias em seus processos finalísticos e de apoio, tendo pautado sua gestão em um processo contínuo de melhoria. Muitas das ações tiveram seu embrião a partir do Relatório de Avaliação – RA, da banca de examinadores. Este Relatório é classificado pela Diretoria como uma espécie de consultoria externa, que impulsiona toda a organização numa espiral, onde o Relatório da Gestão dá início a um processo que gera um novo Relatório da Gestão no ano seguinte.

A validade desses 10 anos de participação no Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF pode ser comprovada pela melhoria nos resultados de alguns indicadores apresentados neste trabalho, no entanto, existem inúmeros indicadores ao longo do tempo que foram alterados e melhorados, também a partir do RA da banca, no sentido de tornar os indicadores mais próximos ao mercado e assim obter dados comparativos.

Destaca-se o desenvolvimento de método adequado à instituição para receber, tratar criticamente os Relatórios de Avaliação da Gestão resultantes do processo de avaliação e premiação, bem como a geração de novos Relatórios da Gestão para participações contínuas no Prêmio Nacional da Gestão Pública. Esta, por si só, pode ser considerada uma prática de gestão exemplar.

As avaliações contidas nos Relatórios de Avaliação produzidos pelas bancas examinadoras contribuíram também para consolidar o sistema de gestão da DiCre, alargando a visão estratégica e viabilizando mecanismos de implementação das estratégias ao longo dos anos. A visibilidade conseguinte dos reconhecimentos alcançados e do nível de maturidade de sua gestão fez da Diretoria de Crédito um referencial em gestão dentro e fora do Banco.

A utilização dos Relatórios de Avaliação para revisão da estratégia e implementação de ações corretivas e inovadoras, culminando em elaboração de novo RG e nova participação no processo de premiação demonstram que a organização desenvolveu ao longo do tempo o aprendizado como prática de gestão.

Desta forma, pode-se afirmar que o Gespública é um programa que não inspira, mas que efetivamente leva as organizações a obter melhores resultados na gestão das organizações que adotam o modelo de avaliação da gestão pública.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Constituição da Comissão para Otimização das Práticas de Gestão e Qualidade, Relatórios de Gestão – de 1.999 a 2008**, Diretoria de Crédito, Brasília-DF.

**Brasil. Instrumento para a Gestão Pública 2008/2009 – 10000 pontos**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2009.

**Brasil. Orientações para a Banca Examinadora do Prêmio Nacional da Gestão Pública 2009/2009** Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Brasília, 2009.

Site: [www.pqsp.planejamento.gov.br](http://www.pqsp.planejamento.gov.br)

## **RESENHA BIOGRÁFICA**

### **Elton Rovenio Iappe**

Funcionário do Banco do Brasil S.A. desde 1987. Especialista em Avaliação da Gestão Pública e em Administração Estratégica e Qualidade. Atualmente Assessor Sênior na Diretoria de Crédito - 2009. Representante da Gerência de Risco - Geris, na Comissão para Otimização das Práticas de Gestão e Qualidade, responsável pela elaboração do Relatório de Gestão da Diretoria de Crédito. É Examinador Sênior do Prêmio de Qualidade na Gestão Pública, tendo atuado no Prêmio desde 2002. Integrante do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, que entre os anos de 2007 e 2008 realizou a atualização do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Endereço:

Setor Bancário Sul, Edifício Sede I, do Banco do Brasil S.A., 21º andar. CEP 70073-900  
Telefone 55-61 3310-5299

e-mail: [iappe@bb.com.br](mailto:iappe@bb.com.br)

### **André Ribeiro Ferreira**

Servidor Público Federal desde 1984. Mestre em Gestão Empresarial pela FGV/RJ. Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Formado em Administração. Atualmente é Gerente do Escritório de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça – 2009. Foi Coordenador de Modernização do Ministério da Justiça. De 2001 a 2008 foi Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, na Secretaria de Gestão, no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Foi Gerente de Mobilização das Organizações Públicas para a Qualidade. Foi Supervisor de Programas e Projetos do Centro de Estudos Estratégicos da Presidência da República. Foi Gerente de cursos da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Professor da Escola Nacional de Administração Pública e da Fundação Getúlio Vargas.

Endereço:

Ministério a Justiça  
Secretaria Executiva



Esplanada dos Ministérios, Palácio da Justiça, Bloco T, Anexo 2, sala 228  
CEP: – Brasília-DF, Brasil  
Telefone: 55 61-2025-3110 (Brasil)  
e-mail: [andre.ribeiro@mj.gov.br](mailto:andre.ribeiro@mj.gov.br)