



CGU

Controladoria-Geral da União

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

Exercício 2022

Controladoria-Geral da União (CGU)
Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: **Ministério da Economia (ME)**

Unidade Auditada: **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

Município/UF: **Recife/PE**

Relatório de Avaliação: **957297**

Missão

Elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à unidade auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

Avaliar a execução do programa de Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) do BNDES, tendo como principais referências legais a Constituição Federal, a Lei nº 10.101/2000 e a Resolução CCE nº 010/1995.

A auditoria abrangeu o exercício de 2019, correspondendo a um total de R\$ 134.688.739,29.

POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

O objeto da auditoria foi selecionado para avaliação com base em critérios de materialidade e relevância, conforme acordado em plano de trabalho conjunto entre a CGU e a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Em face dos exames realizados, concluiu-se que o BNDES possuía, no exercício analisado, capacidade financeira para pagamento de PLR e indicadores aderentes ao planejamento estratégico; realizou pagamentos da participação em consonância com os termos dos acordos coletivos de trabalho; cumpriu as diretrizes emitidas pela SEST; comprovou a atuação da governança interna do banco no acompanhamento da PLR; utilizou adequados procedimentos na definição das metas fixadas na PLR; e estabeleceu mecanismos de controle no processo de pagamento do programa.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	Área de Planejamento
APEC	Área de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional
Audin	Auditoria Interna
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDESPar	BNDES Participações
CA	Conselho de Administração
CCE	Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais
CGU	Controladoria-Geral da União
CONTEC	Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito
CONTRAF	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
DA	Despesas Administrativas
DAP	Despesas Administrativas e de Pessoal
DIRF	Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte
DM	Desembolso MPME (micro, pequenas e médias empresas)
DP	Despesas de Pessoal
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FCO	Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais
FINAME	Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais
IEA	Indicador Estratégico de Área
IP	Informação Padronizada
ME	Ministério da Economia
MP	Ministério do Planejamento
MPME	Micro, pequenas e médias empresas
NPO	Número de Operações Ponderado
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
PO	Prazo de Operações
PPE	Perfil de Pessoal das Estatais
ROCR	Resultado de Operações de Créditos e Repasse
SEDDM	Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SFC	Secretaria Federal de Controle Interno
TCU	Tribunal de Contas da União
UF	Unidade Fundamental

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
RESULTADOS DOS EXAMES	10
1. Disponibilidade de lucro líquido no exercício de 2019 para pagamento de PLR.	10
2. Pagamento da PLR/2019 em concordância com os termos fixados em Acordos Coletivos.	11
3. Indicadores utilizados no programa de PLR/2019 são aderentes ao planejamento estratégico do banco.	13
4. Utilização de procedimentos definidores das metas fixadas na PLR/2019 em consonância com as diretrizes estratégicas do banco.	15
5. Cumprimento das diretrizes emitidas pela SEST para pagamento da PLR/2019.	18
6. Comprovação da atuação da governança interna do BNDES na aprovação e monitoramento do programa de PLR/2019.	22
7. Existência de mecanismos de controle no processo de pagamento de PLR.	23
RECOMENDAÇÕES	25
CONCLUSÃO	26
ANEXOS	27
I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA	27

INTRODUÇÃO

Na presente auditoria examinou-se a execução do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) do BNDES, tendo como principais referenciais legais a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 10.101, de 19.02.2000, e a Resolução nº 010, de 30.05.1995, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE), além de diretrizes específicas e critérios típicos de aspectos contábeis e boas práticas de gestão. A auditoria abrangeu o exercício de 2019, correspondendo a um total de R\$ 134.688.739,29.

O objeto da auditoria foi selecionado para avaliação com base em critérios de materialidade e relevância, conforme acordado em plano de trabalho conjunto entre a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), vinculada à Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados (SEDDM) do Ministério da Economia (ME).

Os objetivos do trabalho foram expressos nas seguintes questões de auditoria:

- A unidade auferiu lucro líquido no exercício, necessário para pagamento da PLR?
- A unidade pagou PLR em consonância com as cláusulas estabelecidas em acordo coletivo de trabalho?
- Os indicadores utilizados pela unidade para possibilitar o pagamento da PLR são aderentes ao seu planejamento estratégico e plano de negócios?
- Há procedimento para estabelecer as metas para as diferentes áreas de negócio?
- O programa de PLR da unidade foi pago conforme as diretrizes da SEST?
- As estruturas internas de governança da unidade têm atuado no que se refere à discussão, aprovação, acompanhamento da execução e ao gerenciamento de riscos e controles inerentes ao programa de PLR?
- O processo de pagamento de PLR possui mecanismos formais de controle que evitem ou minimizem os riscos de pagamentos de valores indevidos aos empregados?

A metodologia utilizada no trabalho consistiu na emissão de solicitações de auditoria ao BNDES, com questionamentos sobre o objeto de auditoria, com posterior análise das informações e evidências obtidas. Ademais, utilizaram-se dados e informações contidos nas demonstrações financeiras do banco, obtidas por meio de consulta ao site www.bndes.gov.br.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Participação nos Lucros ou Resultados está prevista no art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal/1988, tendo sido regulamentada pela Lei nº 10.101/2000, que dispôs sobre a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade.

No que se refere à PLR dos empregados das empresas estatais, tem-se que o Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais instituiu a Resolução CCE nº 010/1995, que fixou diretrizes específicas no sentido de proibir abusos e desvios de finalidade e de proteger os interesses da União. A resolução disciplina a forma de cálculo do lucro líquido, estabelecendo o quanto desse lucro pode ser destinado ao pagamento da PLR, bem como prevê, em seu art. 3º, que uma empresa só poderá utilizar o programa da PLR se não depender do Tesouro Nacional para o pagamento de despesas correntes ou de capital, se não possuir dívidas vencidas com a Administração Pública federal, fundos ou empresas estatais, se não tiver prejuízos acumulados e se os resultados positivos não decorrerem de medidas de excepcionalização autorizadas pelo governo.

Cumprir registrar que em análise às demonstrações financeiras de 2019, verificou-se que o banco atendeu às condicionantes previstas no art. 3º supracitado, evidenciando a devida conformidade na destinação de parcela do lucro aos seus empregados.

Acrescente-se ainda que a proposta da PLR 2019, consubstanciada na Decisão DIR nº 601/2018, de 06.11.2018, foi apreciada e aprovada pelo Conselho de Administração em 12.11.2018, no bojo da ata da 7ª reunião ordinária daquela instância, tendo sido posteriormente encaminhada à SEST/ME, por meio do Ofício SUP AARH 024/2018-BNDES, de 29.11.2018.

Conforme consta no Ofício nº 10053/2019/CGPPE-SEST/MP e na Nota Técnica nº 2845/2019-MP, ambos de 30.05.2019, a SEST formalizou a aprovação do programa de PLR 2019 do banco, fixando o montante a distribuir, observando, cumulativamente, o conjunto dos seguintes limites: 3,80% do lucro líquido ajustado, 25% dos dividendos efetivamente pagos e teto individual de 3 vezes o “valor base”.

Quanto às metas, a SEST manifestou-se favoravelmente à proposta de PLR/2019, considerando as seguintes condicionantes: 100% para desembolso do MPME (micro, pequenas e médias empresas); 55% para Prazo de Operações; R\$ 7,08 milhões/empregado para Resultado de Operações de Crédito e Repasses; R\$ 22,44 mil/NPO para Índice de Eficiência, considerando o Número de Operações Ponderado (Número de Operações Não Automáticas * 100) + (Número de Operações Automáticas); 100% para Número de Operações e 100% para Estratégia de Área.

Tendo em vista as alterações promovidas pela SEST quanto a metas e indicadores, o banco solicitou a revisão dos termos do programa, de forma a adequar o benefício às orientações da diretoria, mediante a apresentação de nova proposta de PLR, aprovada pelo Conselho de Administração (CA), contendo as seguintes considerações, dentre outras:

- a) Acata a alteração da fórmula do indicador “Desembolso MPME”;
- b) Acata as metas dos indicadores Resultado de Operações de Crédito e Repasses, Prazo de Operações e Estratégico de Área;
- c) Acata que o novo teto vinculado ao lucro líquido seja referente ao “Lucro Líquido Ajustado”, porém solicita que o percentual seja alterado para 4,11%;
- d) Acata o teto individual de 3 vezes o “valor base”;
- e) Solicita a reconsideração no sentido de:
 - (i) Alterar o indicador Índice de Eficiência para o indicador Despesas Administrativas e de Pessoal, com nova fórmula, fixando a meta para este indicador em 100%;
 - (ii) Excluir o indicador Número de Operações;
 - (iii) Acatar a definição do peso de 20%, igualmente para os indicadores Resultado de Operações de Crédito e Repasses, Despesas Administrativas e de Pessoal, Desembolso MPME, Prazo de Operações e Estratégico de Área;
 - (iv) Fixar a meta para o indicador Desembolso MPME em R\$ 26.226 milhões.

Mediante o Ofício SEI nº 206/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDDM-ME e Nota Técnica SEI nº 96/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDDM-ME, ambos de 06.09.2019, a SEST pronunciou-se em definitivo, acerca das mudanças requeridas pelo banco, nos termos a seguir:

- a) Aprovar a exclusão do indicador Número de Operações;
- b) Reconsiderar o montante a distribuir de PLR, fixando-se, cumulativamente, o conjunto dos seguintes limites: 4,08% do Lucro Líquido Ajustado, 25% dos dividendos efetivamente pagos e teto individual de 3 vezes o “valor base”;
- c) Aprovar a reconsideração de indicadores metas e pesos, fixando-os da seguinte forma:
 - (i) Resultado de Operações de Crédito e Repasses: peso 20% e meta R\$ 7,08 milhões/empregado;
 - (ii) Despesas Administrativas e de Pessoal: peso 20% e meta 100%;
 - (iii) Desembolso MPME: peso 20% e meta 100%;
 - (iv) Prazo de Operações: peso 20% e meta 55%;
 - (v) Estratégico de Área: peso 20% e meta 100%.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Disponibilidade de lucro líquido no exercício de 2019 para pagamento de PLR.

Com base na análise das Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) de 2019 do BNDES, procedeu-se à verificação da situação econômica do banco, visando constatar a existência de capacidade financeira para o pagamento do Programa de Participação nos Lucros e Resultados aos seus empregados.

Para tanto, utilizou-se a metodologia de cálculo estabelecida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no Acórdão nº 937/2019 – Plenário, que afirma que, quando as receitas constantes do fluxo de caixa das atividades operacionais (FCO) somadas ao caixa inicial e ao resultado do fluxo de caixa das atividades de investimentos (quando este for positivo) não são suficientes para pagar as despesas operacionais do exercício, sendo necessário recorrer ao resultado do fluxo de caixa das atividades de financiamento para pagar os compromissos com despesas do FCO do ano, com a necessidade de aporte financeiro do Tesouro Nacional, há caracterização de dependência econômica da União.

Ademais, foi analisado também se o BNDES auferiu lucro líquido no exercício de 2019, necessário para pagamento de PLR.

Segundo a metodologia adotada e a DRE do exercício de 2019, observou-se o seguinte:

Tabela 1 – Análise da (não) dependência econômica da União (R\$ mil)

Caixa Líquido das Atividades Operacionais	Caixa Inicial	Caixa Líquido das Atividades de Investimento	Despesas Operacionais
(42.516.443)	83.447.042	2.786.307	(4.877.482)

Fonte: DRE e Demonstração do Fluxo de Caixa, referentes ao exercício 2019, do BNDES.

Com base nos dados contidos na tabela, verifica-se que, em que pese o FCO ter tido saldo negativo, a soma dele com o caixa inicial para o exercício de 2019 demonstrou a suficiência de caixa do banco para pagamento de suas despesas operacionais, sem a necessidade de utilização de aporte de capital da União para este fim, o que caracteriza a não dependência econômica do BNDES.

Quanto à existência de lucro líquido, as demonstrações contábeis informaram um valor de R\$ 17.721.062.056,40 para o exercício de 2019, valor este utilizado para cálculo de PLR a ser pago aos empregados do banco. Segundo as diretrizes da SEST, o referido pagamento deveria ser realizado respeitando o conjunto dos seguintes limites: 3,80% do lucro líquido ajustado do exercício; 25% dos dividendos e/ou juros sobre capital próprio efetivamente pagos aos acionistas; e teto individual de 3 vezes a remuneração por empregado - “valor base”.

Registre-se que, por meio da Nota Técnica nº 96/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDDM-ME, de 06.09.2019, a SEST reconsiderou o limite percentual do montante de PLR em relação ao lucro líquido ajustado, fixando-o em 4,08%.

Com vistas a subsidiar o processo de apuração da PLR/2019, fez-se constar na Informação Padronizada (IP) APEC/DERHU nº 025/2020, de 24.04.2020, as seguintes informações associadas à definição dos limites acima mencionados: (i) o lucro líquido ajustado do banco em 2019 importou em R\$ 17.693.481 mil; (ii) o banco efetuou pagamentos a título de dividendos, referentes ao exercício de 2019, no montante de R\$ 7.870.323 mil.

Desta forma, considerando que o pagamento aos empregados a título de PLR seria de até 4,08% do lucro líquido ajustado de R\$ 17.693.481 mil e que não poderia ser superior a 25% dos dividendos pagos no total de R\$ 7.870.323 mil, o Conselho de Administração do banco resolveu, por meio da Decisão nº 18/2020, de 13.05.2020, aprovar o pagamento de PLR/2019 aos empregados, nos seguintes valores:

- a) 2,214 vezes o valor da remuneração base a ser paga a todos os empregados do Sistema BNDES, exceto os empregados lotados na Área de Planejamento (AP) em 01.10.2019;
- b) 1,914 vezes o valor da remuneração base a ser paga a todos os empregados do Sistema BNDES lotados na Área de Planejamento (AP) em 01.10.2019.

Em ambos os casos, observando-se os dispositivos do Acordo da PLR/2019, em especial o teor das cláusulas 3ª (Dos Beneficiários), 4ª (Do Cálculo) e 16ª (Do Pagamento).

Em análise à documentação de despesas, verificou-se que o Sistema BNDES formalizou faturas para pagamento da PLR/2019 que totalizaram o montante de R\$ 134.688.739,29, sendo R\$ 1.595.789,58 relativo ao BNDES Participações (BNDESPar), R\$ 2.654.741,11 em favor do Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais (FINAME) e R\$ 130.438.208,60 vinculado ao BNDES.

Desta forma, conclui-se que o BNDES demonstrou a não dependência econômica da União, além da existência de lucro líquido suficiente para distribuição de PLR para o exercício de 2019.

2. Pagamento da PLR/2019 em concordância com os termos fixados em Acordos Coletivos.

Visando estabelecer as diretrizes da participação dos empregados nos lucros ou resultados do empregador em 2019, restaram firmados acordos de PLR, envolvendo o BNDES e a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito (CONTEC); a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) e os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, Brasília, Pernambuco e do município do Rio de Janeiro.

Registre-se que nos acordos coletivos constam orientações normativas, dentre outras, relativas aos beneficiários que fazem jus à PLR; aos cálculos e fórmulas aplicados sobre a remuneração contratual (valor base) e gratificação de função de confiança para cada empregado, bem como referente à composição das fórmulas dos indicadores de sustentabilidade financeira, estratégicos corporativos e estratégicos de área.

Com vistas a avaliar se o processo de pagamento de PLR/2019 considerou as condicionantes pactuadas nos acordos, a CGU solicitou a disponibilização das seguintes documentações e informações:

- Folha de pagamento com nome, cargo, função, lotação, CPF, data de admissão e os valores recebidos de participação pelos empregados;
- Memória de cálculo dos valores brutos de PLR pagos aos empregados com menção de nome, CPF e matrícula;
- Planilha contendo dados salariais dos empregados do banco em 31.12.2019, relativos à remuneração contratual (valor base), gratificações, adicionais, horas extras e verbas decorrentes;
- Regras e parametrizações de cálculos utilizados no processamento da folha de pagamento do benefício;
- Relação dos colaboradores do banco que ocuparam cargo de direção no exercício de 2019;
- Relação de empregados demitidos em 2019, apontando data de admissão e demissão, remuneração em dezembro de 2019, motivo da rescisão, dentre outras informações;
- Tempo de efetivo serviço prestado por cada um dos empregados do banco, no curso do exercício de 2019, utilizado como referencial no cálculo individual das participações devidas.

Ressalte-se que, em exame às informações e dados apresentados, identificou-se a devida correlação entre os valores de pagamento de PLR e as exigências do acordo relativas a beneficiários, cálculo, performance de metas, dentre outras, conforme demonstrado nos resultados a seguir:

1. Os pagamentos de PLR foram calculados com base nos efetivos serviços prestados pelos empregados ao banco, no decorrer de 2019, tendo sido observado o atendimento das condicionantes firmadas no *caput* e parágrafos da cláusula 3ª do Acordo Coletivo. A título de exemplo, cite-se o método de apuração da participação, que ocorre em função de tantos doze avos quantos forem os meses de efetivo serviço, bem como a vedação de pagamento de PLR aos ocupantes de cargos de direção, dentre outras;
2. Os empregados que exerceram função de confiança, na qualidade de titulares e substitutos, ou que receberam valores referentes à gratificação, adicionais e verbas dela decorrentes tiveram, de fato, as respectivas partes adicionadas ao “valor base”, na proporção dos dias de efetivo exercício na função, conforme exigência do § 1º, cláusula 4ª do Acordo;
3. Constatou-se o cumprimento pelo banco da previsão do § 8º da cláusula 4ª do Acordo Coletivo, que estabelece que os empregados desligados ou que tiveram seu contrato de trabalho suspenso por licença para trato de interesse particular ou licença para

acompanhar cônjuge, terão a participação nos lucros ou resultados calculada sobre a respectiva remuneração contratual, aqui denominada “valor base”, vigente no mês de desligamento ou de suspensão do contrato de trabalho, atualizada por eventual reajuste de salário ocorrido entre esta data e 31.12.2019;

4. A participação dos empregados restou calculada sobre a respectiva remuneração contratual, denominada “valor base”, vigente em 31.12.2019, em observância ao caput da cláusula 4ª do Acordo;
5. As performances das metas associadas aos indicadores de sustentabilidade financeira, estratégicos corporativos e estratégicos de área, foram efetivamente consideradas para efeito do cálculo dos respectivos percentuais de pagamento utilizados na apuração final do valor da participação devido aos empregados lotados na área de planejamento (1,914 sobre o valor base) e aos demais empregados do banco (2,214 sobre o valor base), conforme previsto nas cláusulas 6ª, 7ª, 8ª, 9ª e 10 do acordo.

Sendo assim, considerando os procedimentos de recálculos e análises procedidos pela CGU, por amostragem, no bojo do processo de pagamento da PLR/2019, conclui-se pela aderência dos desembolsos realizados aos termos estabelecidos nos mencionados acordos coletivos.

3. Indicadores utilizados no programa de PLR/2019 são aderentes ao planejamento estratégico do banco.

Foram analisados os indicadores do BNDES utilizados para possibilitar o pagamento da PLR/2019, verificando a aderência dos indicadores com o planejamento estratégico do banco. Para isso, foi verificado que o BNDES incluiu em sua Estratégia Corporativa e Plano de Negócios 2019 os objetivos estratégicos a serem perseguidos pela organização no período em comento.

Os objetivos estratégicos afetos ao objeto foram expressos no Mapa de Objetivos Estratégicos 2018–2023, formalizado mediante a Decisão CA nº 57/2019-BNDES, de 26.09.2019, que tratou da atualização do Plano de Negócios 2019, no âmbito da estratégia corporativa das empresas do Sistema BNDES, que foram resumidos em três perspectivas relevantes do negócio, quais sejam: missões do desenvolvimento, perspectiva financeira e perspectiva de organização, detalhados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Objetivos estratégicos do BNDES

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Missões do desenvolvimento	<p>Fomento e estruturação de projetos com foco nas prioridades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestrutura: produtividade e conexão entre os mercados. 2. Estrutura produtiva: inserção do país na economia global e de conhecimento. 3. Educação, Saúde e Segurança: apoio na melhoria de serviços públicos. 4. Inovação: inovação e empreendedorismo. 5. Mercado de Capitais: desenvolvimento do mercado e <i>crowding in</i> de investimentos. 6. Sustentabilidade: apoio à migração para a economia verde. 7. Desenvolvimento Regional: potencialidades regionais para desenvolvimento nacional.

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financeira	Fortalecimento do portfólio de produtos e canais e diversificação das fontes de financiamento. 1. Ativo. 1.1. Portfólio (produtos e serviços com visão de cliente) 1.2. <i>Pricing</i> , Risco e Exigências (<i>spreads</i> básicos diferenciados por prioridades). 1.3. Canais e Operações (digitalização e diversificação de canais). 2. Passivo. 2.1. Captação e Títulos (captação em mercado / Parceria e emissão de títulos). 2.2. Securitização (securitização e avaliação contínua da carteira). 2.3. <i>Funding</i> Público (alinhamento com governo federal).
Organização	Melhoria, Organização e Processos com foco nas pessoas. 1. Estrutura Organizacional: Organização mais transversal e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa. 2. Modelo de Gestão e Incentivos: Planos de carreira e incentivos alinhados à estratégia e metas com cultura mais orientada a resultados. 3. Pessoas: Desenvolvimento de capacidades e cultura mais empreendedora e aberta ao diálogo.

Fonte: Plano de Negócios 2019 do BNDES.

Considerando as orientações do extinto Ministério do Planejamento (atual Ministério da Economia) e, ainda, as recomendações emitidas pela SEST, o BNDES selecionou cinco indicadores a serem utilizados no programa de PLR/2019:

Indicadores de sustentabilidade financeira:

- Resultado de Operações de Créditos e Repasse, por empregado (ROCR);
- Despesas Administrativas e de Pessoal (DAP).

Os indicadores de sustentabilidade financeira têm como objetivo apurar se a missão do BNDES é desempenhada de forma sustentável. Para isso são estabelecidas políticas e diretrizes financeiras que contribuem para a gestão dos recursos próprios e daqueles que venham a ser por eles mobilizados, avaliando de forma contínua a situação econômico-financeira, nos seus aspectos estruturais de liquidez e rentabilidade.

Indicadores Estratégicos Corporativos:

- Desembolso MPME (DM);
- Prazo de Operações (PO).

Os indicadores estratégicos corporativos possuem o objetivo de alinhar o pagamento da remuneração variável dos empregados do BNDES ao planejamento estratégico.

Indicador Estratégico de Área:

- Indicador Estratégico por Área (IEA).

O indicador estratégico por área tem como resultado a média de até três indicadores por área. O objetivo do indicador é incentivar a busca de cada área do BNDES pelo atingimento das metas dos indicadores estratégicos relacionados à sua atividade, que tenham sido determinados pelo Conselho de Administração do BNDES.

Em se analisando a aderência de tais indicadores ao planejamento estratégico do banco, à época do encaminhamento da proposta de PLR, observa-se o seguinte:

a) **Resultado de Operações de Créditos e Repasse, por empregado (ROCR):** O objetivo desse indicador é calcular o resultado bruto de operações de créditos e repasse gerados por cada empregado. Ele estimula o crescimento da rentabilidade do negócio por empregado. Incentiva o aumento da produtividade na busca de dois objetivos estratégicos da área financeira do ativo, quais sejam: Portfólio (Produtos e serviços com visão de cliente) e *Pricing*, Risco e Exigências (*Spreads* básicos diferenciados por prioridades).

b) **Despesas Administrativas e de Pessoal (DAP):** O objetivo desse indicador é confrontar as despesas administrativas e de pessoal com o quantitativo de operações. Ele estimula a execução de 2 objetivos estratégicos, quais sejam: Portfólio (Produtos e serviços com visão de cliente) da área financeira e Estrutura Organizacional: Organização mais transversal e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa.

c) **Desembolso MPME (DM):** O objetivo desse indicador é aferir o desembolso para micros, pequenas e médias empresas. Visa incrementar o desembolso para MPME, estimulando o objetivo Portfólio (produtos e serviços com visão de cliente) da área financeira.

d) **Prazo de Operações (PO):** O objetivo do indicador é medir o percentual de projetos dentro do prazo. Ele incentiva a diminuição do tempo de tramitação dos projetos, na busca da execução do objetivo Organização (Melhoria, Organização e Processos).

e) **Indicador Estratégico por Área (IEA):** De acordo com o Plano de Negócio de 2019, cada indicador estratégico é vinculado a um objetivo estratégico corporativo e estão vinculados à execução da qualidade e eficiência de cada unidade do BNDES.

Portanto, conclui-se que os indicadores selecionados pelo BNDES para o programa de PLR/2019 estavam aderentes ao seu planejamento estratégico à época do seu encaminhamento e posterior aprovação da SEST.

4. Utilização de procedimentos definidores das metas fixadas na PLR/2019 em consonância com as diretrizes estratégicas do banco.

De acordo com as Notas Técnicas nº 2845/2019-MP, de 30.05.2019, e nº 96/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDDM-ME, de 06.09.2019, aprovadas pela SEST e utilizadas

como referenciais para a implementação do programa de PLR/2019 do BNDES, restaram aprovados, após análise final, os indicadores e metas relacionados a seguir.

Quadro 2 – Indicadores e Metas Aprovados para a PLR/2019

Indicadores	Fórmula	Peso (%)	Metas Aprovadas
Resultado de Operações de Créditos e Repasses, por empregado	ROCR = (RCR / CCR) * 1 milhão / E RCR = resultado de Operação de Crédito e Repasses; CCR = Carteira de Crédito e Repasses (média de CCR1 e CCR2); CCR1= saldo da Carteira de Crédito e Repasses em 31.12.18; CCR2= saldo da Carteira de Crédito e Repasses em 31.12.19; E = total de empregados.	20	7,08
Despesas Administrativas e de Pessoal	DAP = [(DA + DP) Planejadas / (DA + DP) Realizadas] * 100 DA: Despesas Administrativas DP: Despesas de Pessoal	20	100,00 %
Desembolso MPME	DM = (Desembolso MPME Realizado / Desembolso MPME previsto) * 100 Desembolsos referentes às operações indiretas (automáticas e não automáticas) para micro, pequenas e médias empresas, incluindo pessoa física.	20	100,00 %
Prazo de Operações	PO = [(PC + PF) / Qtde Total Proj Aprov] * 100 PO = Prazo de Operações; PC = Quantidade de projetos que não são <i>project finance</i> aprovados em até 180 dias; PF = Quantidade de projetos <i>project finance</i> aprovados em até 360 dias.	20	55,00 %
Estratégia de Área	IEA= (Σ Rn/Pn)/n Rn = Valor realizado do indicador Pn = Valor previsto do indicador n = Número total de indicadores de uma área	20	100,00 %

Fonte: Notas Técnicas nº 2845/2019-MP, de 30.05.2019 e nº 96/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDDM-ME, de 06.09.2019

Registre-se que a Nota Técnica nº 2845/2019-MP previu, conforme orientação da SEST, que o pagamento de PLR/2019 levaria em conta o critério da distribuição proporcional à remuneração do empregado, e que o total da participação deveria ser calculado com base no grau de atingimento das metas previstas. Para tanto, deve ser utilizada a relação escalonada entre o percentual médio de atingimento de metas e o percentual do valor máximo a ser pago, que, ressalte-se, estipulou o índice de 80% como mínimo em termos de alcance de metas para pagamento de PLR, conforme mencionado no Quadro 3, adiante.

Por outro lado, verificou-se a devida aplicação pelo banco da metodologia de cálculo em questão, em face da demonstração de apuração dos indicadores e tabelas, que revelou a metodologia do cálculo da performance das metas, bem como apontou o percentual de pagamento associado a cada indicador, conforme dados da tabela a seguir.

Tabela 2 – Apuração dos Indicadores

Indicador	Meta	Resultado	Performance	Percentual de Pagamento
Resultado de Operações de Créditos e Repasses	7,08	6,86	96,892%	96%
Despesas Administrativas e de Pessoal	100%	98,742%	98,742%	98%
Desembolso MPME	100%	93,83%	93,831%	75%
Prazo de Operações	55%	41%	74,545%	0
Estratégia da área de planejamento (AP)	100%	81,565%	81,562%	50%
Estratégia demais 28 áreas	100%	Diversos	Diversos	100%

Fonte: Nota APEC/DERHU nº 006/2020, de 28.04.2020.

Ato contínuo, com base na soma dos fatores decorrentes da multiplicação de cada percentual de pagamento pelo peso de 20%, haja vista a previsão de cinco metas, identificaram-se dois valores de pagamento, sendo um para os empregados da área de planejamento (percentual de pagamento de 50%) e outro para os demais empregados do banco, conforme demonstrado na Tabela 4, adiante.

Sendo assim, considerando que o limite máximo individual de pagamento da PLR foi de três vezes o “valor base”, apurou-se o fator de 1,914 para os empregados da AP e o de 2,214 para os demais empregados.

Ainda em relação à performance de resultados, ressalte-se, por exemplo, que o percentual realizado de 6,86, referente à meta do indicador “Resultado de Operações de Créditos e Repasses”, embora não tenha atingido o patamar de 100%, evidenciou um incremento de esforço da empresa de 22,50%, quando comparado ao resultado médio obtido pelo indicador no quinquênio 2014-2018, conforme dados a seguir.

Tabela 3 – Performance do Resultado de Operações de Créditos e Repasses

Indicador	Média do Quinquênio 2014-2018 (a)	Meta Prevista 2019	Meta Executada 2019 (b)	Performance da Execução $c=(b/a)$
Resultado de Operações de Créditos e Repasses	5,60	7,08	6,86	122,50%

Fonte: Notas Técnicas nº 2845/2019-MP, de 30.05.2019 e nº 96/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDDM-ME, de 06.09.2019

Por outro lado, observando-se a performance do indicador “Prazo de Operações”, com resultado de 74,545 % (a menor dentre os cinco indicadores) tem-se que, embora não tenha refletido incremento efetivo no desempenho da instituição, considerando-se que o resultado obtido de 41% revelou-se inferior à meta de 55%, bem como à respectiva média histórica de 44,48%, apurada no quinquênio 2014-2018, expressa na nota técnica nº 2845/2019-MP, o fato

é que o resultado deste indicador não resultou em pagamento de PLR aos empregados, visto a performance ser inferior a 80%.

Acrescente-se, ainda, que os indicadores “Resultados de Operações de Crédito e Repasses por empregado”, “Despesas Administrativas e de Pessoal”, “Desembolso MPME” e “Prazo de Operações” integram o conjunto de indicadores corporativos do banco. Por sua vez, os Indicadores Estratégicos de Áreas traduzem a pactuação firmada por cada diretor com suas respectivas áreas, representando o plano de contribuição das diferentes unidades organizacionais em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos na Estratégia Corporativa 2018-2023.

De acordo com o Relatório de Análise de Desempenho Estratégico 2019, o desempenho médio dos indicadores estratégicos foi de 115%, demonstrando um resultado satisfatório para o esforço agregado das áreas do BNDES.

Diante do contexto, conclui-se que foram utilizados procedimentos na fixação das metas da PLR/2019 em concordância com as diretrizes estratégicas do banco.

5. Cumprimento das diretrizes emitidas pela SEST para pagamento da PLR/2019.

A aprovação do programa de PLR por uma empresa estatal depende do atendimento às diretrizes emanadas pela SEST/ME. Para o programa de PLR/2019, as diretrizes estão contidas no Ofício nº 71.970/2018-MP e os seus anexos I, II e III, que tratam, principalmente, dos seguintes temas:

- a. Aprovação interna;
- b. Montante a distribuir;
- c. Formas de distribuição;
- d. Escala de metas entre atingimento de metas e montante a ser distribuído;
- e. Indicadores;
- f. Metas.

Para verificar a adequação do programa de PLR/2019 do BNDES, foi realizada uma análise comparativa entre esse programa e as diretrizes emanadas pela SEST/ME. A análise realizada chegou às seguintes conclusões:

Aprovação interna

A SEST determinou que a proposta do programa de PLR/2019 do BNDES deveria possuir aprovação de seu Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. A aprovação da Diretoria Executiva foi obtida por meio da Decisão DIR nº 601/2018-BNDES. A aprovação por parte do CA se deu após reunião extraordinária realizada em 12.11.2018. Por intermédio da

Decisão DIR nº 499/2019-BNDES de 25.07.2019, a Diretoria Executiva aprovou a versão revisada do PLR/2019, e em 02.08.19 o CA a aprovou em reunião extraordinária.

Montante a distribuir

A SEST, em sua orientação, determinou que o montante a ser distribuído da PLR/2019 deveria atender a dois critérios: limitar-se a 4,5 valores-base e não exceder a 25% dos dividendos efetivamente pagos aos acionistas. O BNDES alterou para 3 valores-base por orientação da Diretoria do BNDES e da SEST.

A proposta de PLR/2019 do BNDES apresentou o montante de R\$ 134.688.739,29, para distribuição. O pagamento aos empregados a título de PLR seria de até 4,11% do lucro líquido ajustado de R\$ 17.693.481 mil e que não poderia ser superior a 25% dos dividendos pagos no total de R\$ 7.870.323 mil. O pagamento foi aprovado pelo Conselho de Administração do banco, por meio da Decisão nº 18/2020, de 13.05.2020.

Formas de distribuição

A SEST, em sua orientação, afirmou que a forma de distribuição da PLR/2019 aos empregados do banco deveria constar do anexo I da proposta a ser encaminhada, devendo ser uma parte distribuída de forma proporcional à remuneração dos empregados do banco e a outra parte distribuída de forma linear (facultativa) entre todos os empregados.

A proposta encaminhada pelo BNDES informou que a PLR/2019 se daria com a distribuição de 100% do montante de forma proporcional aos salários. Dessa forma, entende-se que a diretriz da SEST foi atendida pelo BNDES.

Indicadores

Com relação aos indicadores utilizados no programa de PLR/2019, a SEST determinou que:

- a) Sejam aderentes ao planejamento estratégico;
- b) Sejam baseados em dados e fontes acessíveis e fidedignas;
- c) Reflitam as dimensões financeira, operacional e de política pública;
- d) Incluam o indicador “produtividade *per capita*”;
- e) Contenha indicador de eficiência operacional;
- f) Contenha, ao menos, um indicador de política pública;
- g) Sejam no mínimo quatro e no máximo oito indicadores;
- h) Tenham peso proporcional à sua relevância;
- i) Possuam, no mínimo, 40% de indicadores operacionais;
- j) Não meçam absenteísmo, assiduidade ou ocorrência de acidentes de trabalho.

O BNDES selecionou em sua proposta de PLR/2019 os seguintes indicadores:

- Resultado de Operações de Créditos e Repasse, por empregado (ROCR);

- Despesas Administrativas e de Pessoal (DAP).
- Desembolso MPME (DM);
- Prazo de Operações (PO);
- Indicador Estratégico por Área (IEA).

Quanto à aderência ao planejamento estratégico, constatou-se que os indicadores estão alinhados aos seguintes objetivos estratégicos, Portfólio (produtos e serviços com visão de cliente), *Pricing*, Risco e Exigências (*spreads* básicos diferenciados por prioridades), Organização mais transversal e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa, e Organização (Melhoria, Organização e Processos), conforme detalhado no achado 3 deste relatório.

Com relação aos dados e fontes, o programa de PLR/2019 indicou estarem contidos nas Demonstrações Financeiras Consolidadas (disponíveis no sítio eletrônico) planilhas eletrônicas (disponíveis no sítio eletrônico) e Sistemas Corporativos do BNDES.

Quanto à obrigatoriedade de os indicadores refletirem ao menos uma das dimensões (financeira, operacional e política pública), constatou-se que os indicadores estão de acordo com o requerido. Os indicadores “Resultado de Operações de Créditos e Repasse, por empregado (ROCR)” e “Despesas Administrativas e de Pessoal (DAP)” são financeiros, enquanto os indicadores “Desembolso MPME (DM)” e “Prazo de Operações (PO)” são da área operacional e ao mesmo tempo estão vinculados às políticas públicas.

Quanto aos pesos dados a cada indicador, observou-se que o BNDES atribuiu pesos iguais para cada um dos indicadores selecionados, a saber, 20%, entendendo que a relevância de cada um é a mesma, o que resulta, em última análise, em uma média aritmética simples.

Por fim, quanto às demais diretrizes da SEST sobre os indicadores, por se tratar de orientações mais objetivas, verificou-se que foram atendidas pelo BNDES.

Escala de relação entre atingimento de metas e montante a ser distribuído

A SEST, em sua orientação, estabeleceu que o valor a ser pago referente à PLR/2019 deveria seguir obrigatoriamente os parâmetros contidos no quadro a seguir:

Quadro 3 – Escala de relação: atingimento de metas x montante a ser distribuído

% médio, ponderado pelo peso, de atingimento das metas	% do valor máximo a ser pago
$X \geq 100\%$	Integral
$99\% < X < 100\%$	99%
$98\% < X < 99\%$	98%
$97\% < X < 98\%$	97%
$96\% < X < 97\%$	96%
$95\% < X < 96\%$	95%
$90\% < X < 95\%$	75%
$80\% < X < 90\%$	50%
Abaixo de 80%	Sem pagamento

Fonte: Ofício nº 71969/2018-MP.

Em sua proposta de PLR/2019, o BNDES estabeleceu os mesmos percentuais sugeridos pela SEST para pagamento aos seus empregados.

Com relação ao cálculo dos indicadores para apuração da PLR, o programa de PLR/2019 do BNDES apresentou o seguinte:

Tabela 4 – Cálculo da PLR

Indicadores	Empregados lotados na área de planejamento - AP	Demais empregados do BNDES
Resultado de Operações de Créditos e Repasse, por empregado (ROCR);	0,96 * 20% = 0,192	0,96 * 20% = 0,192
Despesas Administrativas e de Pessoal (DAP).	0,98 * 20% = 0,196	0,98 * 20% = 0,196
Desembolso MPME - micros e pequenas empresas (DM);	0,75 * 20% = 0,150	0,75 * 20% = 0,150
Prazo de Operações (PO).	0,00 * 20% = 0,000	0,00 * 20% = 0,000
Indicador Estratégico por Área (IEA).	0,50 * 20% = 0,100	1,00 * 20% = 0,200
Total PLR * 3	0,638*3 = 1,914 VB	0,738 * 3 = 2,214 VB

Fonte: Programa de PLR/2019 – BNDES.

Metas

Com relação às metas utilizadas para os indicadores selecionados no programa de PLR/2019, a SEST definiu as seguintes diretrizes:

- Metas maiores que a média realizada nos últimos 5 exercícios;
- Metas maiores que o realizado no último exercício;
- Metas desafiadoras, incentivando incremento de eficiência e resultado;
- Meta do indicador "produtividade *per capita*" positiva;
- Para indicador de execução de recursos de fundo de governo, a meta deve se aproximar da utilização plena dos recursos programados.

Em sua proposta de PLR para o exercício de 2019, o BNDES selecionou as metas para os indicadores que foram analisados pela SEST, conforme quadro a seguir:

Quadro 4 – Metas da proposta de PLR/2019 x metas aprovadas pela SEST

Indicador	Metas propostas PLR/2019 BNDES	Metas PLR/2019 aprovadas pela SEST
Resultado de Operações de Créditos e Repasse, por empregado (ROCR);	R\$ 6,03 por empregado	R\$ 7,08 por empregado
Despesas Administrativas e de Pessoal (DAP).	100%	100%
Desembolso MPME - micros e pequenas empresas (DM);	100% desembolso previsto	100% desembolso previsto

Indicador	Metas propostas PLR/2019 BNDES	Metas PLR/2019 aprovadas pela SEST
Prazo de Operações (PO).	55%	55%
Indicador Estratégico por Área (IEA).	90%	100%

Fonte: Proposta PLR/2019 – BNDES

Da análise do quadro anterior, verifica-se que a SEST alterou os valores de algumas metas da proposta de PLR/2019, a fim de promover um maior incremento de resultado e eficiência da empresa. Com relação às demais diretrizes, observou-se o seu cumprimento.

Conclui-se, portanto, que, apesar de a proposta de PLR/2019 ter divergido de algumas diretrizes emanadas pela SEST, especialmente quanto às metas estabelecidas para os indicadores, cabe destacar que, ao final do processo, as metas aprovadas pela SEST não foram atingidas pelo BNDES, com exceção da meta do “Indicador Estratégico de Área (IEA)”, todavia a PLR foi paga de acordo com o percentual das metas atingidas, conforme orientação da SEST.

6. Comprovação da atuação da governança interna do BNDES na aprovação e monitoramento do programa de PLR/2019.

A cláusula 13 do Acordo Coletivo de PLR/2019, em consonância com as diretrizes da SEST, estabeleceu as condições de atuação da governança interna do banco, pertinente ao monitoramento e acompanhamento da execução do programa, em especial à consistência das metas alcançadas e do pagamento relacionado, conforme transcrição a seguir:

- a) As unidades gestoras das informações apurarão os dados necessários e farão o cálculo dos indicadores que compõem a PLR, com base no Acordo em vigor;
- b) Trimestralmente, a Auditoria Interna efetuará o acompanhamento da apuração dos indicadores e consistirá na verificação do seu processo de documentação e comunicação pelos gestores aos órgãos de governança do BNDES;
- c) Anualmente, a Auditoria Interna avaliará o processo de apuração da PLR com foco nos resultados calculados e na aderência às métricas estabelecidas no Acordo de Participação nos Lucros ou Resultados; e
- d) O resultado trimestral dos indicadores e o item “c” serão reportados ao Conselho de Administração.

Cabe ainda ressaltar que a cláusula 12 do referido acordo definiu que cabe às Diretorias do banco deliberarem e ao Conselho de Administração apresentar manifestação acerca do estabelecimento do Acordo de PLR, seus indicadores e metas.

Isto posto, registre-se, inicialmente, que a versão final do programa de PLR/2019, de fato, foi aprovada pelo Conselho de Administração do banco em 07.11.2019, por meio da Decisão CA nº 73/2019, que ratificou as condições pactuadas pelos empregados e empregador, no âmbito de Acordo Coletivo.

Quanto ao procedimento de cálculo do valor da PLR/2019, decorrente da apuração do desempenho de indicadores, observou-se a efetiva atuação da Área de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional (APEC), conforme previsto no Acordo, por meio da Nota APEC/DERHU nº 004/2020, de 18.03.2020, ratificada pela Nota APEC/DERHU nº 006/2020, de 28.04.2020,

nas quais foram demonstrados os cálculos do valor percebido por cada empregado decorrente do cômputo de pontos auferidos a partir de dois indicadores de sustentabilidade financeira (resultado de operações de crédito e repasses e despesas administrativas e de pessoal); dois indicadores de prioridades estratégicas (desembolso MPME e prazo de operações) e por um conjunto de indicadores estratégicos de área.

Ressalte-se que a responsabilidade pela apuração dos indicadores é das Unidades Fundamentais (UF) do banco, cabendo à unidade de Controladoria os indicadores de sustentabilidade financeira, à área de planejamento estratégico (AP) os indicadores estratégicos corporativos e a todas as áreas do banco seus respectivos indicadores estratégicos.

Acrescente-se que o conjunto de indicadores estratégicos por área, integrantes do Plano de Negócios 2019, foram pactuados por cada diretor com suas respectivas áreas, visando representar a contribuição das diferentes unidades organizacionais em relação aos objetivos estratégicos do período 2018-2023, bem como foram apurados e validados pelos respectivos gestores.

Por outro lado, há de se destacar a efetiva atuação da Auditoria Interna (Audin) do banco, conforme previsto no acordo, visto ter procedido à conferência dos valores apurados, avaliado a fidedignidade das informações extraídas dos sistemas corporativos e observado os critérios estabelecidos para a apuração de 48 indicadores, sendo quatro corporativos e 44 estratégicos, envolvendo um total de 20 áreas, no bojo do Relatório AT nº 002/2020, de 29.04.2020.

Em que pese no relatório constarem observações e propostas de melhorias para o processo de apuração dos indicadores estratégicos, o fato é que, levando-se em conta a baixa criticidade dos apontamentos, bem como as considerações dos gestores das áreas avaliadas, restou configurada a efetiva atuação da Audin, mediante a realização de testes e análises, na avaliação da conformidade dos procedimentos de apuração da PLR/2019, conforme os termos do acordo coletivo.

7. Existência de mecanismos de controle no processo de pagamento de PLR.

Os pagamentos da PLR são efetuados por meio do Sistema SAP/ERP, através do módulo de recursos humanos. O SAP tem por finalidade processar as folhas de pagamento dos empregados do Sistema BNDES, incluindo a de PLR, a partir dos registros e dados funcionais dos empregados e das regras e parametrizações de cálculos. A cronologia de elaboração da folha de pagamento da PLR consiste, basicamente: (i) na implantação dos fatores de multiplicação do valor-base da PLR, apurados de acordo com o respectivo programa e informados à gerência de pagamentos por meio de nota técnica; (ii) processamento da folha de pagamentos; (iii) elaboração das faturas de pagamento a serem liquidadas pela Área Financeira, para envio de recursos aos bancos; (iv) geração dos arquivos de transmissão bancária para os respectivos bancos de pagamento; e (v) geração dos contracheques dos empregados. Como principais produtos gerados (*outputs*) destacam-se: (i) faturas a pagar; (ii) arquivos de transmissão bancária; e (iii) contracheques de pagamento.

Para mitigar os riscos de pagamentos indevidos aos empregados do Sistema BNDES, inclusive a título de PLR, são adotados os seguintes procedimentos:

- a) Segregação, inclusive de perfis e acessos ao SAP, entre as equipes responsáveis: (i) pelo processo de contratação / admissão; (ii) pela gestão dos dados cadastrais; e (iii) pelo processamento da folha;
- b) Realização de testes e conferências em planilhas eletrônicas (extrassistema), paralelamente ao processamento do SAP, e comparação entre os valores apurados;
- c) Revisão e aprovação das faturas a pagar em duas alçadas;
- d) Adoção de análise mensal de variações dos saldos contábeis e dos dados de obrigações acessórias (ex.: Perfil de Pessoal das Estatais - PPE, Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte – DIRF e Informe de Rendimentos); e
- e) Priorização da adoção de processos de cálculos automatizados, por meio de parametrização no módulo de folha de pagamento do Sistema SAP e interface entre os sistemas que interagem com a folha de pagamento.

RECOMENDAÇÕES

Não há recomendações.

CONCLUSÃO

Em face da avaliação realizada, pode-se concluir que:

- O banco auferiu lucro líquido no exercício 2019, necessário para pagamento de PLR.
- Pagou-se PLR em consonância com os termos do acordo coletivo.
- Observou-se que os indicadores utilizados no programa de PLR/2019 são aderentes ao planejamento estratégico do banco.
- Há procedimentos para o estabelecimento de metas para as diferentes áreas de negócio do banco.
- O BNDES cumpriu as diretrizes emitidas pela SEST/SEDDM/ME, necessárias para aprovação do seu programa de PLR.
- As estruturas internas de governança do banco têm atuado na aprovação e acompanhamento da execução do programa de PLR.
- Verificou-se que o BNDES possui mecanismos de controle para o processo de pagamento de PLR.

ANEXOS

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

Por meio de comunicação formalizada no sistema e-Aud em 02.12.2022, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social apresentou manifestação com relação à versão preliminar do relatório de auditoria.

Cumpra registrar que a observação formalizada pelo Banco se referiu à menção equivocada do termo “Plano de Negócios 2018-2023”, em detrimento da citação do documento “Estratégia Corporativa e o Plano de Negócios 2019”, no bojo do achado de auditoria nº 3.

Manifestação da unidade examinada

“Em atenção ao Relatório Preliminar 957297, referente aos trabalhos que tiveram como objetivo avaliar a execução do programa de PLR em 2019, encaminhado para análise e apresentação de eventuais considerações pelo BNDES, até 05/12/2022, a Área de Planejamento Estratégico (AP) encaminha uma observação pontual: o citado Relatório faz menção ao Plano de Negócios 2018 – 2023. Entretanto, entende que se deve mencionar a Estratégia Corporativa e o Plano de Negócios 2019, formalizados mediante a Decisão CA nº 57/2019-BNDES, documento que traz também o Mapa de Objetivos Estratégicos 2018 – 2023, mencionado no Relatório da CGU. Nesse sentido, sugere um pequeno ajuste no texto, conforme explicitado no quadro em anexo. Outrossim, encaminha-se também a Estratégia Corporativa e o Plano de Negócios 2019, evidenciando que nesse documento se encontram os textos mencionados no referido relatório.”

Análise da equipe de auditoria

Em análise ao teor da manifestação do gestor e, em específico, ao documento “Estratégia Corporativa e o Plano de Negócios 2019”, entendeu-se pertinente e cabível, a proposição do gestor de alteração de parte do texto do achado de auditoria nº 3 deste relatório. Sendo assim, fez-se o devido ajuste visando considerar o documento supracitado em detrimento do Plano de Negócios 2018 – 2023, como elemento suporte dos fatos mencionados no achado em tela.