

Revista das

# ESTATAIS

Brasília/DF - Edição 2 - SET/2017

## **Política de Pessoal nas Empresas Estatais**

Perfil dos Empregados

Negociações Coletivas

Previdência Complementar

## **Novidades**

Entrevista com o CEO - Pedro Parente,  
Presidente da Petrobras

Coluna do Conselheiro - Rodrigo  
Fontenelle fala sobre negociação salarial



## MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

### Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Dyogo Henrique de Oliveira

### Secretário-Executivo Adjunto

Esteves Pedro Colnago Júnior

### Secretário de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

Fernando Antônio Ribeiro Soares

### Departamento de Orçamento de Estatais - DEORE

Diretor - André Nunes

### Departamento de Governança e Avaliação de Estatais - DEGOV

Diretor - Mauro Ribeiro Neto

### Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais - DEPEC

Diretor - João Manoel da Cruz Simões

### Chefia de Gabinete

Cláudia de Araújo Guimarães Kattar

### Assessoria

Antonio Sávio Lins Mendes

Érica Akemi Kimura Reis

Juliana Xavier Araújo

Leonardo Bocorny

Sandra Beatriz Pereira de Sousa

### Elaboração

André Nunes

Carla Renata Ferreira

Christian Vieira Castro

Daiane Letícia de Castro Siqueira

Eliel Carvalho

João Manoel da Cruz Simões

Juliana Xavier Araújo

Stephanie Costa Cruz Reis Cunha

### Colaboração

Alano Roberto Santiago Guedes

Ana Maria de Medeiros Dantas

Anna Thereza Sá

Antonio Sávio Lins Mendes

Breno José Albuquerque Lima

Francisco Lopes de Anchieta Júnior

Jakqueline Elisabeth Bispo

Luis Carlos Kader

Luiz Fernando da Silva

Mercio Soares Coelho

Noel Dorival Giacomitti

Paulino da Silva Marinho

Paulo Roberto de Carvalho

Paulo Tadeu Alencar Filho

### Projeto Gráfico e Diagramação

Gabriella Santos Malta

Igor Fatiga

### Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - Sest

Esplanada dos Ministérios - Bloco K - 4º andar,

sala 407, Brasília/DF - CEP: 70.040-906

E-mail: sest@planejamento.gov.br



Normalização Bibliográfica: CODIN/CGPLA/DIPLA

Revista das Estatais [recurso eletrônico] / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de  
Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Vol. 2 (set. 2017). Brasília: MP, - 2017.

Quadrimestral

1. Empresas Estatais I. Título

CDU 658:115

## APRESENTAÇÃO SECRETÁRIO FERNANDO ANTÔNIO RIBEIRO SOARES

Destaque nesta 2ª edição da Revista das Estatais, o tema Políticas de Pessoal faz parte do escopo de competências da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. A publicação contempla questões sobre programas de desligamento incentivado, planos de saúde suplementar e previdência complementar, acordos e convenções coletivas de trabalho, plano de cargos e salários, quantitativo de pessoal, dentre outros afetos ao referido tema.

O Brasil enfrenta um momento de desequilíbrio fiscal em sua história recente, razão pela qual medidas urgentes e efetivas são necessárias para recompor a estabilidade econômica. Nesse contexto, faz-se iminente o comprometimento e a união de esforços que permitam o crescimento sustentável do país e o bem estar de nossa sociedade.

As empresas estatais federais exercem papel de relevância na economia nacional e pautar sua atuação em princípios transparentes de governança e integridade, com respeito ao bem público, é medida essencial nesse momento de ajuste fiscal.

Para tanto, é de se considerar a importância e a competência dos empregados públicos em oferecer, por meio das empresas em que atuam, alternativas que possibilitem recolocar o Brasil no rumo do desenvolvimento. Temos convicção que o país poderá contar com esse comprometimento e dedicação.

Vale destacar que o impacto das Políticas de Pessoal nas empresas não se restringe meramente aos aspectos financeiros decorrentes de acordos e convenções coletivas de trabalho, ou ainda quanto a programas de desligamento. Há que se promover uma análise criteriosa dos impactos decorrentes de benefícios e incentivos concedidos,



Foto: Gleice Mere

bem como da saída de empregados, no tocante a transferência de manutenção e incremento da produtividade, revisando processos e procedimentos, em busca de um equilíbrio satisfatório entre desempenho e resultados crescentes.

Ainda, deve-se considerar a importância do tema para a sustentabilidade das empresas, em especial, analisando seus possíveis impactos na recomposição do equilíbrio fiscal brasileiro, conscientes do significativo papel das estatais no cenário econômico nacional e em prol do que mais importa: a sociedade brasileira.

Espero que apreciem a leitura e que possamos contribuir para um melhor entendimento das questões abordadas, bem como da atuação da SEST.

**Fernando Antônio Ribeiro Soares**  
*Secretário de Coordenação e  
Governança das Empresas Estatais*



# SUMÁRIO

## A SEST/MP

- SEST realiza seminário sobre Lei de Responsabilidade das Estatais – Pg. 6
- Governança: Capacitação para Conselheiros de Administração é promovida pela SEST – Pg. 7
- Transparência: Planejamento lança Boletim das Empresas Estatais Federais – Pg. 8
- Entrevista com o CEO: Pedro Parente para a Revista das Estatais – Pg. 10

## POLÍTICA DE PESSOAL E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DAS ESTATAIS

- Perfil de Pessoal – Pg. 16
- Gestão Estratégica de Horas Extras - Benchmarking CAIXA – Pg. 18
- Participação nos lucros e resultados - PLR – Pg. 22
- Planos de Desligamento Voluntário - PDV – Pg. 23
- Envelhecimento da população no Brasil - impactos na política de pessoal – Pg. 26
- Previdência Complementar nas estatais – Pg. 28
- Os benefícios de assistência à saúde -desafios para a governança e sustentabilidade – Pg. 32
- Negociações Coletivas – Pg. 34
- Coluna do Conselheiro: Rodrigo Fontenelle analisa os desafios e oportunidades nas negociações salariais – Pg. 36

## SEST REALIZA SEMINÁRIO SOBRE LEI DE RESPONSABILIDADE DAS ESTATAIS

O *Seminário Lei 13.303/16 - Decreto 8.945/16: Boas Práticas de Governança e Realinhamento Estratégico do Estado* foi realizado nos dias 26 e 27 de janeiro, na sede do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e contou com a participação de representantes das empresas estatais federais, do Executivo e de Órgãos de Controle.

A abertura do evento foi realizada pelo Ministro Dyogo Oliveira e a mesa composta pelo presidente da Caixa Econômica Federal, Gilberto Occhi, dos Correios, Guilherme Campos Júnior, e vice-presidente de Gestão Financeira e de Relações com Investidores do Banco do Brasil, Alberto Monteiro de Queiroz Netto.

Confira mais detalhes sobre o seminário:

- 23 palestrantes
- 426 inscritos
- 342 participantes no 1º dia
- 270 participantes no 2º dia
- 109 perguntas sobre os temas do seminário

- Transmissão em tempo real: 1º dia - 1.722 visualizações e 2º dia - 1.003 visualizações.

Na ocasião, a SEST anunciou o lançamento de diversas publicações para divulgar e estimular melhores práticas de governança, reafirmando seu compromisso com a transparência na gestão das empresas estatais federais.

Entre as referidas publicações, estão um modelo de Carta Anual de Política Pública e de Governança, mecanismo a ser implementado pelas estatais, Perguntas e Respostas com os principais questionamentos sobre a Lei 13.303 e sobre o Decreto 8.945; e a primeira edição da Revista das Estatais, especializada nos temas de interesse das estatais e relacionados à atuação da Secretaria.

## SEST REALIZA SEMINÁRIO SOBRE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR EM EMPRESAS ESTATAIS

No último dia 12 de setembro foi realizado o *Seminário Previdência Complementar Nas Empresas Estatais Federais - Aprimoramento da Governança na Gestão do Patrocínio de Planos de Benefícios*, na sede do Ministério do Planejamento. O evento teve como objetivo promover a articulação e a integração das políticas das empresas estatais e contribuir para a melhoria na gestão do patrocínio de planos de benefícios previdenciários.

O Secretário-Executivo Esteves Pedro Colnago Júnior fez a abertura do Seminário em mesa composta pelo Secretário da SEST Fernando Antônio Ribeiro Soares e pelo Diretor do Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais João Manoel da Cruz Simões. O evento contou com a participação de mais de 160 pessoas, entre gestores e integrantes das áreas técnicas, conselheiros de administração e ministérios setoriais das empresas estatais federais patrocinadoras de planos de benefícios.

Além dos representantes da Secretaria, houveram palestras da Superintendência Nacional de Previdência Complementar - Previc, da Controladoria-Geral da União - CGU e da Subsecretaria do Regime de Previdência Complementar - SRPC. Além disso, colaborando com a disseminação de melhores práticas, os representantes da Caixa Econômica Federal e do Banco do Nordeste do Brasil apresentaram suas experiências na supervisão e fiscalização de seus respectivos Fundos de Pensão.

Todos os documentos, bem como as apresentações dos Seminários, estão disponíveis na página Empresas Estatais do portal do Ministério do Planejamento.

Acesse:

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais>.

## CAPACITAÇÃO PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO É PROMOVIDA PELA SEST

Entre as recomendações da Lei de Responsabilidade das Estatais, Lei 13.303/16, está a necessidade de os administradores das empresas estatais participarem, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei 12.846/13 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades e atuação da respectiva empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Nesse contexto, tendo em vista ser competência da Secretaria coordenar e orientar a atuação de representantes da União nos Conselhos de Administração das estatais, a SEST desenvolveu junto a Fundação Dom Cabral – FDC o Programa SEST de Capacitação para Conselheiros de Administração da União. A primeira turma do curso foi lançada por meio de aula inaugural realizada no auditório do bloco K do Ministério do Planejamento em maio deste ano.

### O CURSO

A capacitação foi iniciada em junho, após a eleição dos novos conselheiros de administração pelas assembleias gerais das empresas estatais, conta com um público-alvo de 300 conselheiros indicados pelos Ministérios supervisores.

Com 68 horas/aula no formato de Ensino à Distância – EaD, disponibilizado em plataforma tecnológica aberta 24 horas por dia e com acesso aos principais periódicos internacionais da área de negócios, o conteúdo do curso está focado em três eixos principais: estratégia, controle e risco e resultado econômico e social.

Também serão abordados assuntos afetos ao escopo de atuação institucional da SEST/MP. Ao final da capacitação, haverá avaliação de conhecimentos e emissão de certificado.

Nossa parceira, a Fundação Dom Cabral – FDC foi considerada a melhor escola de negócios da América Latina, segundo ranking do Financial Times Journal de 2015, e selecionada pelo Ministério do Planejamento após processo de consulta técnica a treze instituições públicas e privadas.

## TRANSPARÊNCIA: PLANEJAMENTO LANÇA BOLETIM DAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

O Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Dyogo Oliveira, lançou, em 4/abril, o Boletim das Empresas Estatais Federais, com o intuito de promover transparência das informações sobre essas empresas. A publicação reúne dados sobre as estatais federais, compreendidos em três áreas centrais: orçamento, governança e política de pessoal.

Editado pela SEST, o boletim traz dados como:

- Volume de investimento das estatais;
- Acompanhamento do resultado econômico das empresas;
- Total de aportes da União;
- Endividamento das empresas;
- Quadro de pessoal;
- Indicadores sobre a administração dos planos de previdência complementar;
- Comparativo dos reajustes salariais.

A publicação apresenta informações que, de forma geral, oferecem subsídios sobre a gestão das empresas estatais federais. “Quando se considera, por exemplo, os recursos da União em determinada empresa, imediatamente pensamos na sua sustentabilidade econômica, ou seja, o que é investido pelo Estado versus o retorno econômico e social que a empresa oferece. A questão

passa a ser, então, até que ponto o Estado está sendo eficiente na gestão dos seus negócios? As informações que disponibilizamos no boletim visam auxiliar a refletir sobre a questão”, comentou o secretário Fernando Antônio Ribeiro Soares.

O Boletim é publicado com dados trimestrais e utiliza informações do Sistema de Informação das Empresas Estatais, o SIEST. Tal sistema acompanha a execução e revisão do Plano de Despesas Globais (PDG) e do Orçamento de Investimento (OI), mantém informações cadastrais (perfil das estatais), contábeis (endividamento, plano de contas, balanço patrimonial) e econômico-financeiras (política de aplicações) sobre as empresas estatais federais. Ainda, apresenta dados do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal (SIOP), além de informações divulgadas pelas próprias empresas.

Mais do que um mecanismo de promoção da transparência, o Boletim das Empresas Estatais Federais tem o intuito de compreender a atuação e a gestão dos empreendimentos estatais, criando oportunidade para o diálogo com a sociedade sobre o próprio papel do Estado à frente dessas empresas. “O que é fundamental deixar claro é que a política que estamos implementando para as empresas estatais é voltada para melhoria dos resultados das empresas, a concentração das suas atividades nos seus negócios principais e a eficiência operacional.” – enfatizou o ministro Dyogo Oliveira na coletiva de lançamento do Boletim

## PERFIL DAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Todos os anos, o Ministério do Planejamento, por meio da SEST, publica o Perfil das Empresas Estatais Federais, que contempla todas as empresas que a União, direta ou indiretamente, detém a maioria do capital social com direito a voto. Além do conjunto de informações gerais sobre o universo das empresas estatais, estão disponibilizadas demonstrações financeiras e as principais realizações referentes ao exercício anterior à publicação.

Editado desde 2005, além de conferir transparência às empresas sob coordenação e governança da Secretaria, o Perfil cumpre papel de documentar a atuação do Estado na produção de bens e serviços, permitindo o entendimento da existência, da forma de constituição, da organização e do desempenho operacional das empresas estatais federais.



*Acesse o Perfil das  
Empresas Estatas Federais*

## ENTREVISTA: PEDRO PARENTE, PRESIDENTE DA PETROBRAS

### 1) Como se deu sua trajetória profissional: principais vitórias; compatibilização de sua vida pessoal e profissional;

Comecei a trabalhar por volta dos 14 anos de idade na empresa da família, mas o primeiro emprego com carteira assinada foi no Banco do Brasil. Entrei aos 18 anos. Eu estava cursando Engenharia. Achava que meu emprego no Banco do Brasil seria um “bico”, para eu ter um dinheiro para gastar no fim de semana e ajudar em casa. Entrei no Banco do Brasil por concurso público. Depois, 1 ano e 10 meses depois, fiz novo concurso público e entrei para o Banco Central.

Banco do Brasil e Banco Central foram muito importantes na minha formação profissional, na minha carreira, porque foram escolas excelentes sobre o ponto de vista de ensinamentos relacionados a ética profissional, integridade, visão do prestador de serviço. E isso muito ajudado por excelentes chefes que tive nessas duas instituições. Por um período de três meses tentei ser engenheiro. Mas logo concluí que eu gostava do Banco Central, gostava do trabalho que eu estava fazendo, em administração financeira e contabilidade, e estava gostando muito daquilo. Então, não segui a carreira de engenheiro.

Em 1985, quando foi a eleição do presidente Tancredo Neves que infelizmente não assumiu por problema de saúde, fui requisitado para ir para o Ministério da Fazenda, e fui até 1992, ocupando algumas funções. Fui Secretário Geral Adjunto, fui Secretário de Informática do Tesouro Nacional, com a responsabilidade de implementar o SIAFI no governo federal, a unificação orçamentária, a criação da Secretaria do Tesouro, enfim, foi todo um trabalho de reformas das finanças públicas, que também foi uma excelente experiência para mim.

No final de 1992, fui para o Fundo Monetário Internacional, onde fiquei dois anos. E quando o presidente Fernando Henrique tomou posse, o ex-ministro Pedro Malan me chamou para ser

seu Secretário Executivo. Fiquei como Secretário Executivo todo o primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Fizemos algumas coisas importantes naquele momento como Secretário Executivo. Por exemplo, a renegociação da dívida dos estados, trabalho que foi muito bem sucedido, e que, infelizmente, nos últimos anos, em função da piora geral das finanças públicas, está sendo revisto.

Depois no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique ocupei a posição de ministro do Planejamento, depois Chefe da Casa Civil e aí tive também alguns desafios que eu poderia chamar a atenção: a coordenação da crise de energia, em 2001 e 2002, e liderar a transição do time do Presidente Fernando Henrique para o novo presidente, Presidente Lula. Foi um trabalho muito republicano de altíssima relevância porque houve efetivamente uma mudança de poder no país – um outro partido opositor é eleito e há um trabalho de transição completo, com um trabalho de abertura total de todos os dados.

Foi uma carreira que, sem dúvida, me deu uma ampla visão de serviço público, me ensinou muito sobre os temas de cultura no serviço público, da relevância da motivação no serviço público, tendo em vista as particularidades do serviço público, entre os quais o fato de que existe estabilidade e, por outro lado, os espaços existentes para a aplicação de uma verdadeira meritocracia são muito pequenos. Então, realmente a maneira de fazer as coisas acontecerem no serviço público é essencialmente através da motivação.

Sobre a questão da compatibilização da vida pessoal e da vida profissional, sempre tive que contar com o apoio da família porque eram sempre longas jornadas, desafios importantes. Não mencionei antes, mas menciono agora, a transição do

*“Eu sempre digo que o fato de ser estatal por si só não determina que o serviço será de pior qualidade, assim como o fato de ser privada não garante que teremos um bem ou serviço de melhor qualidade. Portanto, a natureza do capital por si só não é determinante na qualidade do bem produzido ou do serviço prestado.”*

**Pedro Pullen Parente**  
Presidente da Petrobras



Plano Real, fim de 1998, início de 1999, quando saímos de um câmbio regulado para um câmbio flutuante, aquilo foi um momento muito tenso, de grande preocupação. Enfim, eu poderia dizer que a vida pessoal é sacrificada em função das demandas de quem exerce uma função pública.

### 2) Quais os seus principais desafios e conquistas na Petrobras?

Eu citaria os desafios da Petrobras em dois planos. O primeiro é, sem dúvida nenhuma, reduzir a alavancagem, a dívida da empresa – sem descuidar da segurança, que é uma métrica para nós tão relevante quanto a métrica financeira.

Por força de tudo que aconteceu na Petrobras, seja pelas questões de corrupção que atingiram fortemente a empresa, Lava-Jato, seja por uma série de decisões que levaram a construção de ativos que acabaram custando muito acima do inicialmente planejado ou que nem se concluíram, a empresa tem um endividamento que é muito elevado.

É um endividamento, que, em termos líquidos, ou seja, deduzindo o caixa da empresa, ainda é superior a US\$ 90 bilhões. É muito, muito dinheiro. Sempre gosto de comparar com a situação dos estados, que já falamos no início da entrevista. Se pegarmos todos os estados brasileiros com exceção de São Paulo, e somarmos a dívida de todos eles, essa dívida é menor que a dívida da Petrobras. Se incluirmos São Paulo, a dívida da Petrobras corresponderá a 70% do total da dívida de todos os estados brasileiros. Isso é para dar uma ideia da ordem de grandeza. Todo mundo

sabe que US\$ 90 bilhões é muito dinheiro, mas é bom fazer essa comparação para que as pessoas entendam do que nós estamos falando.

Esse é o nosso principal desafio, como sempre digo, sem descuidar da segurança. Na realidade, é uma posição um pouco mais ativa em relação à segurança, tendo a segurança na mesma hierarquia, na mesma prioridade que a nossa meta financeira.

O segundo plano de desafios é relacionado à gestão interna da companhia, nosso sistema de gestão, nosso processo de tomada de decisão que infelizmente ficou ainda mais lento em função de todas as investigações, tanto externas quanto internas. E hoje na empresa há um sentimento de medo, uma desconfiança e isto sem dúvida nenhuma tem atrasado o processo decisório, e lidar com essa questão, que é eminentemente uma questão cultural, é o segundo plano de desafios que temos na nossa empresa.

### 3) Especificamente quanto à gestão de pessoas, quais os principais desafios que a Petrobras tem de enfrentar?

Já mencionei na resposta anterior, o tema cultural, o processo decisório, há um medo de tomar decisões. Elevadíssima aversão a risco. Já é própria do funcionário público em função de todos os mecanismos de controle. A gente sabe que no serviço público a maior atenção, talvez a principal atenção, seja dada aos aspectos formais, a como conduzimos os processos, uma menor atenção é dada ao resultado da nossa ação. Essa questão é um elemento cultural que precisa ser

trabalhado. O que encontrei na Petrobras é muito superior a qualquer outra instituição ou organização do setor público.

Um outro desafio importante é fazer com que a gente possa, de fato, implementar na empresa a meritocracia. Na realidade existem alguns mecanismos de meritocracia na Petrobras, mas considero que esses mecanismos ainda são tímidos perto do que pode ser uma verdadeira meritocracia.

Então, eu vejo esses dois planos aí: esse plano cultural, que é da maior relevância e extremamente complexo de mudar, e o plano de implantar uma verdadeira meritocracia ou uma meritocracia mais elevada, numa empresa que tem uma atuação sindical muito forte, muito expressiva, também é uma tarefa que apresenta suas próprias dificuldades.

**4) Na sua opinião, qual a principal virtude dos empregados da Petrobras? Como isso auxilia no alcance dos resultados da empresa e na consecução da política pública do que compete à Petrobras?**

Há algumas virtudes muito importantes nos petroleiros e petroleiras. Uma delas, em primeiro lugar, é que vestem a camisa da empresa com muita determinação. Há exemplos de petroleiros e petroleiras que se aposentam com 40 anos de serviço, até com 50 anos de empresa, e sempre com um orgulho da camisa que vestem, da empresa que ajudaram a construir. Isso realmente é uma virtude extraordinária.

Uma outra virtude é o fato de que a empresa é reconhecida como desenvolvedora de tecnologias de muito sucesso na indústria de petróleo, fazendo com que o Brasil tenha despontado como um país realmente com grande capacidade tecnológica, de exploração de petróleo em águas, que começaram com águas rasas, depois com águas profundas, de-

pois águas muito profundas e finalmente, agora, com águas ultraprofundas, o nosso pré-sal.

Realmente, a parte do nosso desenvolvimento de tecnologia, o conhecimento adquirido e acumulado de geólogos, geofísicos, engenheiros, químicos, enfim, toda uma gama de profissionais, é extraordinário e é muito valioso. Portanto, sem dúvida nenhuma, este conhecimento e as riquezas descobertas com o uso deste conhecimento representam um atendimento completo a política de interesse coletivo que foi confiada à Petrobras que é explorar, produzir, refinar e distribuir petróleo, gás e seus derivados.

**5) Como avalia a produtividade dos empregados das estatais (ou da Petrobras) em relação à produtividade dos empregados da iniciativa privada ou outras empresas do setor em nível mundial? Como a eficiência e a produtividade dos empregados da Petrobras pode ser elevada?**

Olha, não dá para esconder o sol com a peneira. Eu não faria isso nem acho que é o caso dada a relevância do veículo, com que estamos conversando. A produtividade dos empregados das estatais, sem dúvida nenhuma, por conta das diferenças até mesmo impostas por lei, é menor que a produtividade da iniciativa privada. É sabido que as empresas estatais, exatamente por serem estatais, além de se submeterem a um regime de regras de quadro legal e de controle das empresas privadas observam também, são obrigadas a seguir, todo um sistema de controle que é próprio de entidades do setor público - entidades de

controle interno, entidades de controle externo, uma atenção muito maior dos procuradores...e não adianta esconder o sol com a peneira.

Não tenho a menor dúvida de que temos que enfrentar essa questão porque os elementos da gestão pública no Brasil, a qualidade da gestão pública e, indo um pouco mais além, a qualidade do gasto público precisam melhorar, precisam melhorar bastante, mas, para isso, precisamos mudar algumas coisas na legislação. Precisamos mudar a cultura no país, não é mais um problema estrito das estatais, mas precisamos mudar a cultura no País como um todo, tendo em vista que os estímulos existentes hoje para um executivo no setor público são, eu diria, completamente invertidos em relação ao que seria necessário e isso tem um impacto direto na produtividade.

É claro que a gente tem que lembrar que a produtividade do setor privado no Brasil também é um problema. Temos questões importantes que fazem com que o nosso país em termos de produtividade e de ambiente de negócios esteja em uma classificação nada honrosa no rol dos países do mundo e o que é pior, tendo piorado nos últimos anos.

Este tema da produtividade é realmente importante. Como ela pode ser elevada, já mencionei. Precisamos fazer uma profunda revisão no tema da gestão pública no Brasil. Em síntese, eu diria que precisamos criar uma situação em que uma maior autonomia é concedida a gestores do setor público com reconhecimento de resultados. E esse reconhecimento de resultados tanto quando resultados não são alcançados. quanto quando ocorre o atingimento de metas e este gestor do serviço público precisa ser reconhecido por isso.

Nós estamos falando aqui de realmente construir um estado moderno, um estado que tenha de fato, uma excelente qualidade no atendimento da nossa população, da nossa sociedade, famílias e empresas, em um nível que teria que ser muito superior ao que temos hoje.

Neste campo, não se pode falar da produtividade do setor público sem falar da gestão pública

como um todo. Há uma enorme agenda. Diagnósticos existem muitos. A grande questão realmente é enfrentar essa questão da mudança de paradigmas na gestão pública, que passa por uma mudança cultural na sociedade.

E não tenho dúvida de que os eventos dos últimos anos relacionados à corrupção infelizmente agravaram a dificuldade cultural de se fazer essa mudança, mas isso tem que ser enfrentado porque, num quadro de escassez de recursos públicos, melhorar a qualidade do gasto público se impõe como uma demanda absolutamente prioritária e indispensável.

**6) Como percebe o papel das estatais no momento atual do Brasil?**

Em primeiro lugar, quero fazer um registro em relação à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Claro que passei um tempo fora do serviço público, mas o que eu vejo hoje sob o ponto de vista da orientação da SEST, como é conhecida há muito tempo, é uma abordagem moderna, preocupada com a efetividade, com resultados, uma visão de prestação de ajuda, de prestação de atendimento ao cliente.

No meu modo de ver, a SEST tem dois clientes, um é o governo, o controlador, e o outro cliente são as próprias empresas estatais. Todos os depoimentos que tenho da relação da Petrobras com a SEST são muito positivos em relação à atuação da Secretaria, sua preocupação com temas como estes que nós conversamos nesta entrevista.

Em relação ao papel das estatais no momento atual do Brasil, eu acho que tem algumas questões que são muito importantes e vamos ter que tocar em questões sensíveis. Porque temos que colocar e contrapor duas questões. A primeira: a natureza do controle afeta o desempenho, o atendimento da missão das empresas estatais? E a segunda questão é: o que podemos fazer sob o ponto de vista da produtividade das estatais? A primeira pergunta necessariamente traz outras perguntas como: as empresas devem continuar sendo estatais? Elas devem ser privatizadas?

Eu sempre digo que o fato de ser estatal por si só não determina que o serviço será de pior qualidade, assim como o fato de ser privada não garante que teremos um bem ou serviço de melhor qualidade. Portanto, a natureza do capital por si só não é determinante na qualidade do bem produzido ou do serviço prestado. Mas precisamos reconhecer que em geral, especialmente aqui no Brasil, por uma série de questões, se observa que a produtividade das empresas estatais não é do mesmo nível que das empresas privadas.

Onde estão, então, as questões fundamentais a serem enfrentadas? Todos os temas relacionados aos sistemas de controle, aos sistemas de gestão que precisam ser enfrentados no sentido de dar maior autonomia aos gestores públicos com cobrança de resultados. Mas uma outra questão que também é muito crítica: é a questão da designação dos dirigentes das empresas estatais.

E aqui, nem poderia fazer outro tipo de comentário em função da prática que hoje seguimos na Petrobras, temos que reconhecer que é altamente desejável que a escolha dos dirigentes das empresas estatais seja feita de uma maneira mais profissional. O fato de haver indicações por grupos políticos para empresas estatais... ainda que em determinadas situações possa trazer indicação de bons dirigentes, por outro lado, tenho que registrar e reconhecer, não considero que esta seja a melhor maneira de fazer escolha dos dirigentes de empresas estatais.

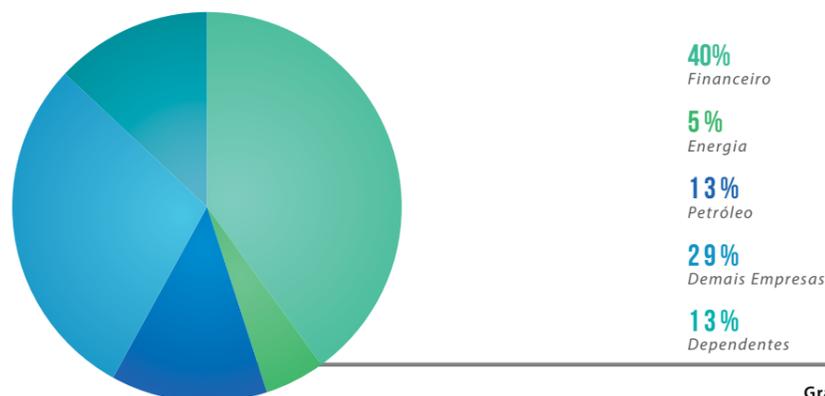
Portanto, acho que na linha de um processo muito mais amplo de modernização do nosso país - com enfrentamento de questões como custo Brasil, como produtividade geral de nossa economia, como o ambiente de negócios... - também se insere nesse conjunto amplo de questões, todo o processo de indicação de dirigentes de empresas estatais. Enfrentados essas duas questões, não tenho dúvidas de que enfrentados esses dois temas - o tema da gestão do serviço público, principalmente da gestão das estatais, e o tema do processo de designação de dirigentes das estatais - as empresas estatais poderão trazer um benefício muito maior ao nosso país.



## PERFIL DE PESSOAL

O quadro de pessoal das empresas estatais federais é composto por empregados públicos, selecionados por meio de concurso, contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A seguir, apresentamos um panorama deste quadro, o Perfil de Pessoal das Estatais.

Dividido em cinco grupos, o setor financeiro comporta a maior concentração de postos de trabalho, contemplando 40% dos empregados públicos das empresas estatais, conforme gráfico 1:

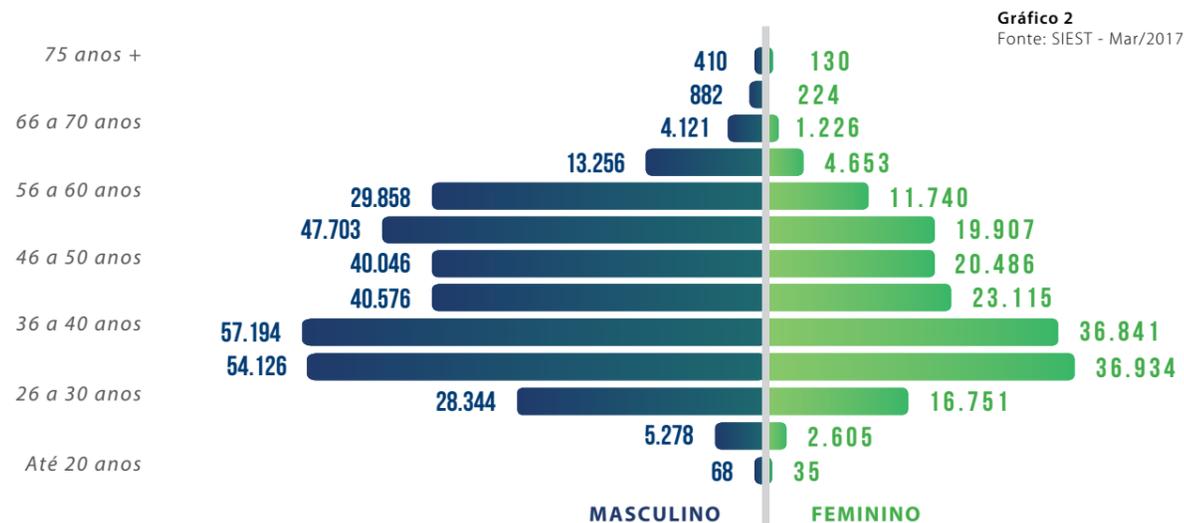


**Gráfico 1**  
Fonte: PDG - mar/2017

No universo de 150 empresas estatais federais, 53 possuem até 500 empregados em seu quadro de pessoal e 6 possuem mais de 10.000 empregados – Banco do Brasil, Caixa, Correios, Ebserh e Petrobras. Há 41 empresas que empregam entre 501 e 10.000 postos de trabalho e as 50 restantes não possuem empregados seja porque estão no exterior, seja por serem “paper companies”

Quanto à distribuição de empregados por gênero, 65% do quadro efetivo é composto por homens e 35% por mulheres. Quando analisamos os novos contratados, com até 3 anos de trabalho, esse percentual apresenta-se bem mais equilibrado, sendo composto por 49% de homens e 51% de mulheres.

Em relação a distribuição por faixa etária, como pode ser visto no gráfico 2, destaca-se a maior concentração da força de trabalho na faixa etária entre 36 a 40 anos de idade, correspondendo a 19,02% do total, sendo 11,57% no gênero masculino e 7,45% feminino do quantitativo total.



**Gráfico 2**  
Fonte: SIEST - Mar/2017

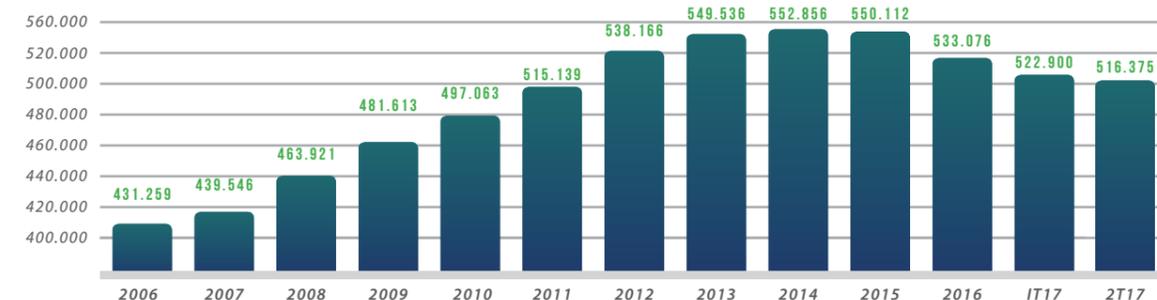
A idade média dos empregados das empresas estatais federais é de 43 anos. As empresas da administração indireta tem a maior concentração de empregados na faixa de 11 a 20 anos de tempo de serviço, correspondendo a 30 % da força de trabalho, conforme gráfico abaixo.



**Gráfico 3**  
Fonte: SIEST - Jun/2017  
De 2006 ao 2º tri/2017

A maior parte dos empregados das estatais brasileiras possui nível superior completo, o que evidencia uma mão de obra qualificada. Se considerarmos graduação e especializações como mestrado e doutorado, alcançamos 58,7% da força de trabalho qualificada.

Quanto ao número total de empregados, seguindo a tendência do ano anterior, observa-se uma diminuição do quadro de pessoal efetivo das estatais, conforme gráfico 4. No primeiro semestre de 2017 reduziu-se 16.701 postos de trabalho, conforme dados de junho do ano corrente.



**Gráfico 4**  
Fonte: SIEST - Jun/2017  
De 2006 ao 2º Tri/2017

Em relação ao primeiro trimestre de 2015, a redução do total de pessoal foi superior a 28 mil empregados, ou seja, houve uma redução de 5% do quadro total, reflexo dos Planos de Desligamento Voluntário ou de Incentivo à Aposentadoria de acordo com as demandas das empresas estatais federais, aprovadas pela SEST.

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE HORAS EXTRAS: BENCHMARKING CAIXA

A CAIXA é uma empresa pública com subsistemas de matriz, filiais e rede. E é uma questão de sobrevivência gerir tantas pessoas, em mais de 4.000 unidades diferentes, distribuídas em todo o território nacional. Em um cenário competitivo como o atual, onde a Transformação Digital é uma realidade, faz-se necessário novas ferramentas para uma gestão mais efetiva do quadro de pessoas.

Entre as competências do futuro mapeadas pelo Instituto do Futuro (ITF) de Palo Alto – CA, nos EUA, estão o Pensamento Computacional, Mindset de Design e Gerenciamento da Carga Cognitiva. No mundo atual é imprescindível que a empresa tenha a habilidade de traduzir vastas quantidades de informações em conceitos abstratos e compreender o raciocínio baseado em dados. É necessário também a habilidade para representar e desenvolver tarefas e processos de trabalho para resultados desejados, além da habilidade para discriminar e filtrar informações importantes, e entender como maximizar a função cognitiva usando uma variedade de ferramentas e técnicas.

Em 2013, a CAIXA dispunha de um diagnóstico e um desafio: repensar a forma como gerir a hora extra dos empregados. Era preciso, juntamente com outras medidas corporativas, dar foco na gestão efetiva das horas extras de forma a contribuir para o aumento do índice de eficiência operacional.

O desafio estava em criar significado para a importância da gestão das horas extras, o impacto da ação no resultado do banco, bem como a melhoria da produtividade e, conseqüentemente gerar um movimento em todas as Unidades da CAIXA, de forma a engajar os níveis de gestão mais elevados e ao mesmo tempo alcançando cada empregado das mais de 5 mil Unidades, considerando agências, regionais e sede.

## FUNDAMENTOS

Para fazer frente ao desafio e alcançar o resultado esperado, em 2014 definiu-se um modelo de gestão de horas extras baseado em 3 fundamentos: informação, controle e avaliação.

**1 • Informação gerencial tempestiva**, para possibilitar aos gestores das Unidades acompanhar diariamente a realização de horas extras e seu respectivo impacto financeiro. Fez-se necessário transformar os dados sobre horas extras em informações simples e acessíveis a todos os gestores.

**2 • Controle de dotação**, com disponibilização

de recursos trimestrais para as Diretorias e Unidades Regionais, a quem compete disponibilizar recursos mensalmente às suas Unidades subordinadas, e acompanhamento do realizado de forma sistemática e centralizada. Foi estabelecida regra clara para os limites de consumo, bem como os critérios de distribuição.

**3 • Avaliação do realizado versus planejado**, por meio de indicador de gestão com impacto na avaliação mensal e resultado de todas as Unidades da CAIXA, objetivando medir e dar publicidade às métricas utilizadas e resultados alcançados.

## MÉTODO

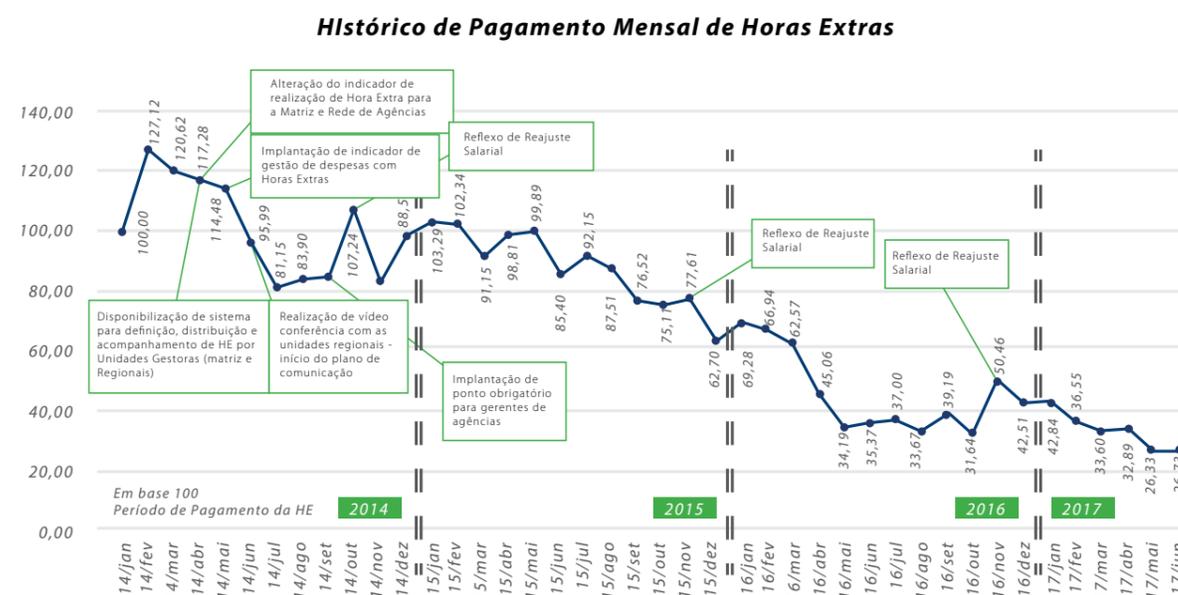
Com o objetivo de sistematizar o processo, foi desenvolvida e implantada ferramenta de gestão que possibilita o efetivo planejamento, distribuição e acompanhamento das horas extras orçadas e realizadas. Por meio da referida aplicação, os gestores das unidades acompanham o orçamento disponível, têm acesso às informações que possibilitam realizar o planejamento de atividades com suas equipes e têm a sua disposição relatórios com atualização diária das horas extras realizadas no mês, bem como sua expectativa de pagamento para cada empregado.

A comunicação com toda a empresa foi outra

premissa utilizada, gerando movimento e engajamento do gestor e empregados para o sucesso da ação. A criação de significado aos gestores sobre a importância da gestão de horas extras para o resultado da CAIXA e para a produtividade de sua unidade foi fundamental na implantação desse modelo. Foi necessário que cada equipe, de cada unidade, estabelecesse compromisso em otimizar suas atividades. A dinâmica desses fatores resultou em números, que significaram, além de uma forte redução de despesas com horas extras, também na mobilização dos gestores para acompanhar e planejar os fluxos de atividades e de empregados em suas Unidades.

## RESULTADOS

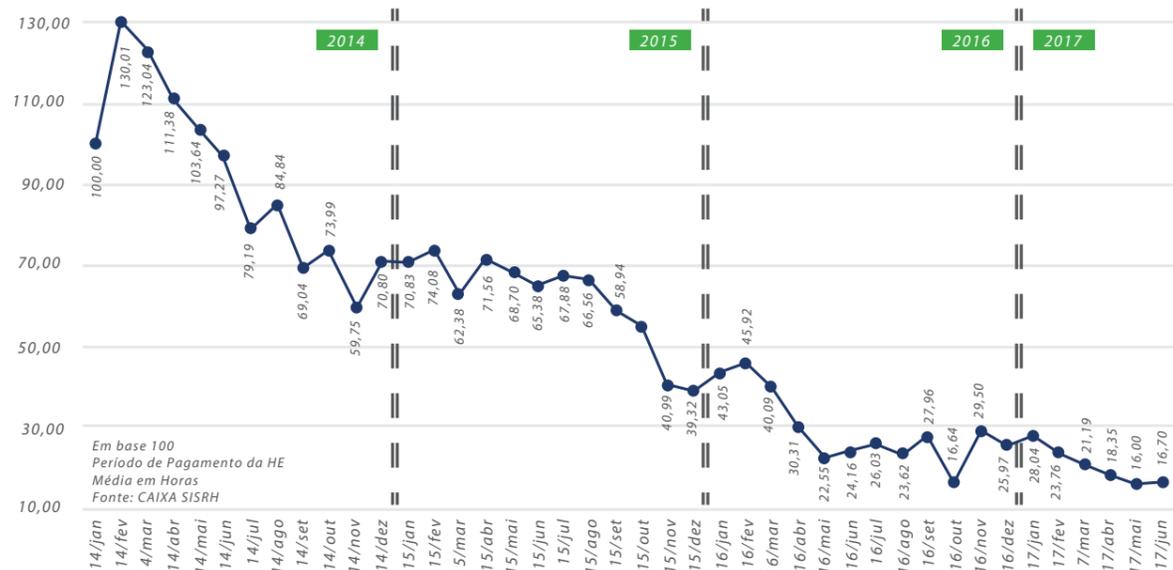
A linha do tempo demonstrada no quadro abaixo representa o movimento gerado nas despesas dessa rubrica na CAIXA nos últimos 3 anos e relaciona ações/eventos associados à gestão de horas extras que aconteceram no mesmo período. Para a representação da evolução foi utilizado o método da “base 100”, ou seja, foi atribuído ao primeiro período de comparação o indicador 100 e a partir dele foi representada a evolução efetiva na CAIXA do pagamento mensal de horas extras.



Observa-se que houve uma redução da data base de 100 para 23,73. Ou seja, aproximadamente  $\frac{1}{4}$  do valor de janeiro de 2014.

A linha do tempo a seguir representa as horas extras médias realizadas por empregados sujeitos a registro de ponto nos últimos 3 anos (em base 100).

**Média Mensal de Horas Extras Pagas por Empregado Sujeito ao Registro de Ponto**



Quando se analisa as horas extras médias realizadas por empregado (sujeitos a controle de frequência), evidencia-se o impacto efetivo das ações de gestão de horas extras: o índice de 130,01 HE/empregado/mês em FEV/2014, foi reduzido a 23,73 HE/empregado/mês em FEV/2017. Vale destacar que nesse mesmo período o quadro total de empregados da CAIXA reduziu aproximadamente 5%, o que demonstra maior eficiência por empregado.

Em termos de cultura organizacional, observa-se a mudança de hábito, tanto dos empregados quanto gestores: a hora extra passa a ser a ex-

ceção; realizada diante da necessidade específica de serviço, sob autorização do gestor e existência de dotação orçamentária compatível. A hora extra passou a ser uma variável planejada e acompanhada por todos.

Cabe destacar que, desde o início do modelo, o engajamento dos gestores, em todos os níveis, assegurou a mobilização do time CAIXA em prol da eficiência na utilização de horas extras. O comprometimento dos gestores certamente foi o maior influenciador do resultado obtido nesse processo.

## PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS - PLR

Muitas empresas do mercado nacional e internacional buscam envolver seus funcionários ao máximo no sucesso de seus negócios. Uma das ferramentas mais eficientes para colocar isso em prática é a implementação de programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) que estabelece, em acordo coletivo, uma remuneração variável para seus empregados de acordo com os resultados da empresa.

De acordo com a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regula a PLR, as empresas estatais federais não dependentes devem solicitar autorização sobre os limites negociais de seus programas à SEST para, então, negociarem o acordo de distribuição com os sindicatos.

As propostas devem ser elaboradas à luz dos artigos 3º e 12º da Portaria DEST/SE/MP nº 27, de 12 de dezembro de 2012, e devem contemplar eventuais condicionantes estabelecidas na análise do programa do ano corrente. Além disso, com o objetivo de qualificar os programas, a SEST estabeleceu diretrizes sobre os indicadores de PLR, conforme tabela ao lado:

### DIRETRIZES SOBRE OS INDICADORES DE PLR

- 1 • Devem ter aderência ao planejamento estratégico/plano de negócios da empresa;
- 2 • Precisam ser simples e claros;
- 3 • Necessitam representar a relação entre duas variáveis (exceto: indicadores de volume/valor absoluto, como R\$, tonelada, horas etc.);
- 4 • Devem refletir as dimensões financeiras ou operacionais das empresas;
- 5 • É necessário incluir indicador de eficiência, com o objetivo de controlar despesas administrativas, incluindo despesas de pessoal;
- 6 • Conter, no mínimo, um indicador que reflita a execução de políticas públicas setoriais a cargo da empresa;
- 7 • Os indicadores operacionais devem representar, no mínimo, 40% do peso total da pontuação do programa;
- 8 • Não devem medir níveis de absenteísmo, assiduidade, ou ocorrências de acidentes de trabalho (Lei nº 10.101/00, art. 2º, § 4º, II);
- 9 • Não devem estar vinculados a programas de capacitação ou de qualidade de vida; e
- 10 • Devem incluir o indicador de produtividade estabelecido pela Sest.

*O prazo de apresentação das propostas de distribuição dos lucros da empresa à SEST é até 15 de janeiro de 2018. A data foi antecipada para que as empresas estatais obtenham a autorização de negociação ainda no primeiro trimestre do referido ano e o cumprimento do prazo estabelecido será considerado no programa 2018 de remuneração variável dos dirigentes.*

## PLANOS DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO – PDV

Os Planos de Desligamento Voluntário ou de Incentivo à Aposentadoria, aqui chamados genericamente de PDV, são instrumentos utilizados tanto pelas empresas privadas quanto pelas estatais como uma forma de adequação do quadro de pessoal, visando otimização dos custos e racionalização na gestão de pessoas.

Os empregados das empresas estatais federais se aposentavam pelo Regime Geral da Previdência Social (INSS), não havendo pagamento de Aviso Prévio Indenizado e nem multa rescisória do FGTS sobre todo o período do contrato de trabalho. Ao empregador incorriam os custos com verbas referentes a uma rescisão “a pedido”. Uma decisão do Supremo Tribunal Federal, a ADI nº 1770-4/2006, estabeleceu que a aposentadoria espontânea não extingue o contrato de trabalho, o que permite ao trabalhador receber o benefício previdenciário e permanecer no emprego. Dessa forma, as empresas estatais federais se depararam com uma nova

tendência de permanência dos empregados aposentados em seus quadros.

As empresas estatais vem utilizando os PDVs como ferramenta de gestão, buscando a oxigenação do quadro de pessoal e o gerenciamento da gestão do conhecimento. Evidenciando a importância do PDV como instrumento de sustentabilidade financeira das estatais federais, a economia estimada por empregado que aderir ao PDV é de, em média, R\$ 202,48 mil/ano, o que geraria uma substancial economia anual na folha de pagamento das estatais.

No quadro são apresentadas as empresas que tiveram seus PDVs aprovados pela SEST nos anos de 2015 a 2017, com o público-alvo previsto e o número de empregados efetivamente desligados. Os campos em branco se referem a PDVs não finalizados, ainda em andamento nas respectivas empresas até o fechamento desta edição da Revista das Estatais.

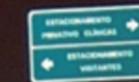
Ano de Aprovação	Empresa	Público-Alvo	Nº de Empregados Desligados
2015	Basa - Banco da Amazônia	122	11
	Banco do Brasil	7.100	4.976
	Caixa Econômica Federal	5.799	5.268
	Dataprev - Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social	122	79
	Serpro - Serviço Federal de Processamento de Dados	4.373	830
	Infraero - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	1.491	2.646
	<b>Subtotal (2015)</b>	<b>19.007</b>	<b>13.810</b>
2016	Basa - Banco da Amazônia	500	191
	Banco do Brasil	9.000	9.309
	BBTS - Tecnologia e Serviços	108	11
	Conab - Campanha Nacional de Abastecimento	1.670	1.114
	Correios - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	8.200	-
	<b>Subtotal (2016)</b>	<b>19.478</b>	<b>10.625</b>
2017	Caixa Econômica Federal	10.000	4.481
	CPRM - Companhia de Pesquisa e Recursos Minerais	469	51
	Eletrobrás - Centrais Elétricas Brasileiras	2.644	2.022
	Infraero - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	727	-
	Eletrobras: CGTEE - Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica	264	75
	Dataprev - Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social	101	-
	BNB - Banco do Nordeste	210	-
	Codesa - Companhia Docas do Espírito Santo	146	-
	CMB - Casa da Moeda	414	-
	<b>Subtotal (2017)</b>	<b>14.975</b>	<b>6.629</b>
	<b>Total (2015, 2016 e 2017)</b>	<b>53.460</b>	<b>31.064</b>

À gestão de cada empresa estatal cabe elaborar e implementar os Programas, além de submetê-los previamente à SEST, a quem compete manifestar-se sobre a proposta, podendo ou não autorizá-lo ou, ainda, alterar seu formato. Ao analisar as propostas de PDV, a SEST avalia o custo/benefício do plano, no intuito de assegurar custo compatível com a situação econômico financeira da empresa, eventuais impactos nos fundos de pensão, seu planejamento estratégico, sua necessidade de reestruturação e o perfil de sua força de trabalho.

*OBS: As empresas do Grupo Petrobras estão dispensadas de submeter seus Programas de Desligamento voluntário à SEST, conforme Portaria Interministerial 32/2001, motivo pelo qual não constam na relação aqui apresentada.*

Desde 2016, a Secretaria tem como diretriz vincular a aprovação dos planos à efetiva redução do quadro de pessoal da estatal, tendo em vista atribuição de autorizar o quantitativo total de pessoal das estatais federais. Uma vez autorizado pela SEST, o quadro de pessoal deve ser gerenciado pela própria empresa que irá praticar os atos que se fizerem necessários tais como a contratação dos empregados, inclusive com a realização de concursos, e a reposição dos empregados desligados, observado o limite estabelecido.

HOSPITAL  
CLÍNICAS



## ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO NO BRASIL: IMPACTOS NA POLÍTICA DE PESSOAL DAS EMPRESAS

Nos últimos anos o Brasil passou por uma acelerada transformação em sua pirâmide etária, devido ao elevado crescimento da população com mais de 60 anos e redução nas demais faixas etárias. Tal mudança apresenta novos desafios para o país: o debate sobre políticas públicas de previdência para as empresas e a reflexão

sobre política de pessoal, considerando a elevação de idade e o alongamento do tempo de permanência dos empregados nas empresas.

A partir deste cenário, a SEST realizou consultas e debates com empresas estatais federais, onde foram identificados os seguintes pontos de atenção na política de gestão de pessoas:

- Planejamento da força de trabalho: formulação de políticas visando a execução de ações voltadas para resguardar o engajamento tanto dos profissionais mais jovens, quanto de mais idade;
- Recrutamento/Admissão: aprimoramento dos critérios de seleção;
- Plano de Cargos e Salários: cargos mais amplos de forma a permitir o direcionamento da carreira ao longo da trajetória profissional na empresa;
- Carreira e progressão: novos parâmetros de sistemas de promoção e evolução na carreira. A carreira deverá contemplar esta nova perspectiva de maior tempo de empresa;
- Processo sucessório: preparação de sucessores e alongamento da ascensão profissional;
- Capacitação: habilitação dos empregados e das lideranças e revisão de trilhas de conhecimento considerando novas possibilidades com o alongamento da carreira;
- Benefícios: gestão dos custos com assistência à saúde, considerando a elevação da idade dos empregados;
- Qualidade de Vida, Saúde e Segurança: intensificação de programas de qualidade de vida, gestão do absenteísmo e a revisão das práticas de segurança e medicina no trabalho para atender a riscos naturais que afetam as pessoas de mais idade;
- Clima organizacional: adoção de ações voltadas para a manutenção de um ambiente saudável para convivência de várias gerações.

Conforme informações do Sistema de Informações das Empresas Estatais – Siest, atualmente as empresas estatais têm cerca de 5,5% de sua força de trabalho com mais de 60 anos de idade e 5,1% com mais de 35 anos de trabalho. A SEST, considerando sua atribuição de promover a articulação, integração e de propor diretrizes e parâmetros de atuação sobre políticas de pessoal, já considera este cenário e impactos na gestão de pessoas das estatais.

### CARTILHA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Na página da SEST no site do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em breve estará disponível a Cartilha do Plano de Cargos e Salários - PCS e o Plano de Funções - PF. O material possui orientações aos gestores das empresas estatais federais sobre as diretrizes a serem observadas na elaboração ou revisão de seus PCS e PF.

Dentre os instrumentos da política de pessoal, o PCS e o PF são importantes eixos que atuam como mecanismos de atração, seleção e retenção de profissionais qualificados e motivados, capazes de tornar a empresa mais competitiva e contribuir para o cumprimento de seus objetivos institucionais.

Permitem, também, que o empregado possa estabelecer sua trajetória profissional, tornando-se responsável por sua movimentação e por sua carreira na empresa.

Visite o endereço: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes> e conheça as publicações da SEST

## PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NAS ESTATAIS

A previdência complementar no Brasil se estabeleceu, de forma regulamentar, com a publicação da Lei nº 6.435, de 1977, devido à necessidade de regulamentação dos montepios (caixa de pecúlios, aposentadorias e pensões) e da atuação dos fundos de pensão como captadores de poupança popular para o incentivo do investimento no desenvolvimento da economia interna do país.

Com a edição da Emenda Constitucional nº 20, de 1998, e das Leis Complementares nº 108 e 109, ambas de 2001, a previdência complementar no Brasil se alinhou às melhores práticas internacionais, principalmente no âmbito da governança dos fundos de pensão. Isso permitiu a ampliação do acesso do trabalhador ao sistema previdenciário complementar no decorrer dos anos, inclusive através da oferta de planos instituídos e, mais recentemente, com a instituição do Regime de Previdência Complementar para os servidores públicos, em especial, com a criação da Fundação

de Previdência Complementar do Servidor Público Federal – Funpresp para os servidores públicos federais.

Os planos de benefício oferecidos são administrados pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPCs, popularmente conhecidas como fundos de pensão. A Superintendência Nacional de Previdência Complementar – Previc é o órgão responsável pela fiscalização e supervisão das atividades das EFPCs manifestando-se sobre os aspectos jurídico-legais, contábeis e atuariais dos fundos de pensão. Segundo a Previc, até o terceiro trimestre de 2016 o sistema de previdência complementar fechado no Brasil contava com 306 EFPCs administrando 1.123 planos de benefícios, com ativo total de R\$ 791,08 bilhões. Tais números fazem com que o Brasil figure como o oitavo maior sistema de previdência complementar no mundo em ativo total.

## PERFIL DAS PATROCINADORAS ESTATAIS FEDERAIS

Das 150 empresas estatais federais, 63 contribuem para o quadro previdenciário brasileiro, patrocinando 82 planos de benefícios. Até o mês de março de 2017, esses planos apresentavam o total de R\$ 420,57 bilhões em ativos, representando 51,61% do montante total nacional, segundo a Previc. É importante ressaltar que oito dos dez maiores planos de benefícios em ativos são patrocinados por estatais federais.

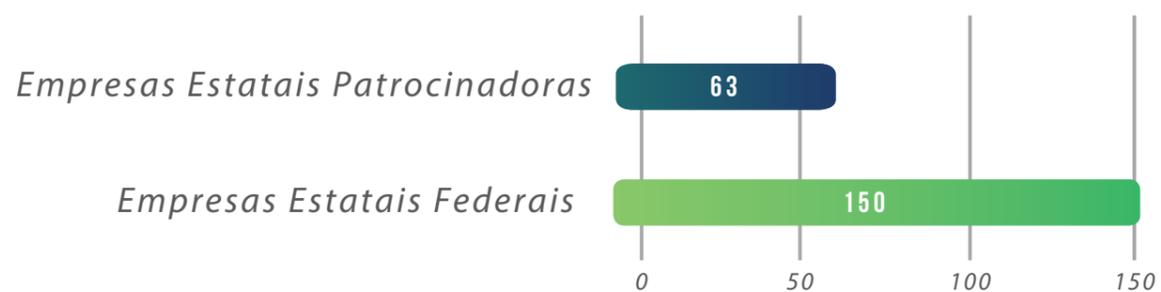


Gráfico 1

Fonte: Dados da Coordenação-Geral de Previdência Complementar e Planos de Saúde de Estatais (CGPPS/DEPEC/SEST/MP) - Mar/2017

Conforme gráfico 2, cerca de 48% desses planos estão enquadrados na modalidade de Benefício Definido (BD), cujos benefícios programados de aposentadoria têm seu valor ou nível previamente estabelecidos. Outra parte dos planos, por volta de 18%, se enquadram na modalidade de Contribuição Definida (CD), cujos benefícios programados de aposentadoria têm seu valor ajustado ao saldo de conta mantido em nome do participante. A parcela restante de 35% dos planos é classificada como de Contribuição Variável (CV), que conjuga as duas modalidades anteriores para a constituição do benefício programado.

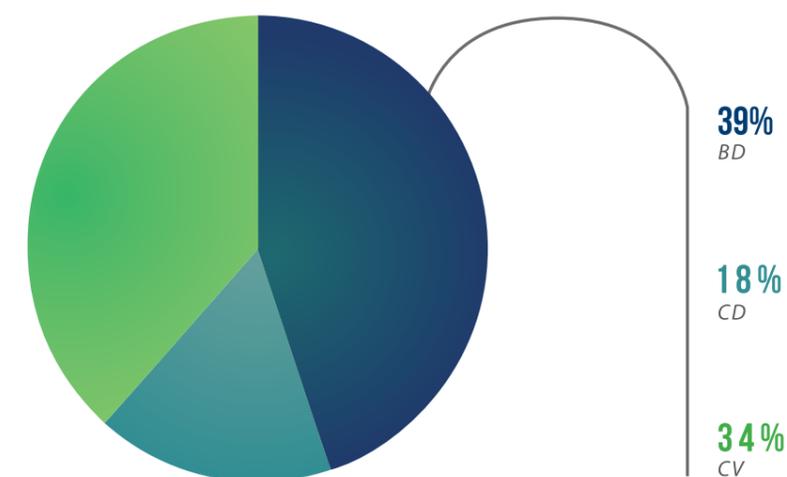


Gráfico 2

Fonte: Dados da Coordenação-Geral de Previdência Complementar e Planos de Saúde de Estatais (CGPPS/DEPEC/SEST/MP) - Mar/2017

## GOVERNANÇA E GESTÃO DO PATROCÍNIO

No âmbito das empresas estatais federais patrocinadoras de planos previdenciários, a governança e gestão desse patrocínio é uma preocupação prevista na Lei Complementar nº 108/2001. A Lei estabelece, em seu artigo 25, que essas empresas são responsáveis pela supervisão e fiscalização sistemática das atividades e suas respectivas EFPC. Pressupõe-se que o patrocinador de plano de benefícios constitui-se em um dos principais interessados na boa gestão da entidade e no cumprimento dos normativos previdenciários.

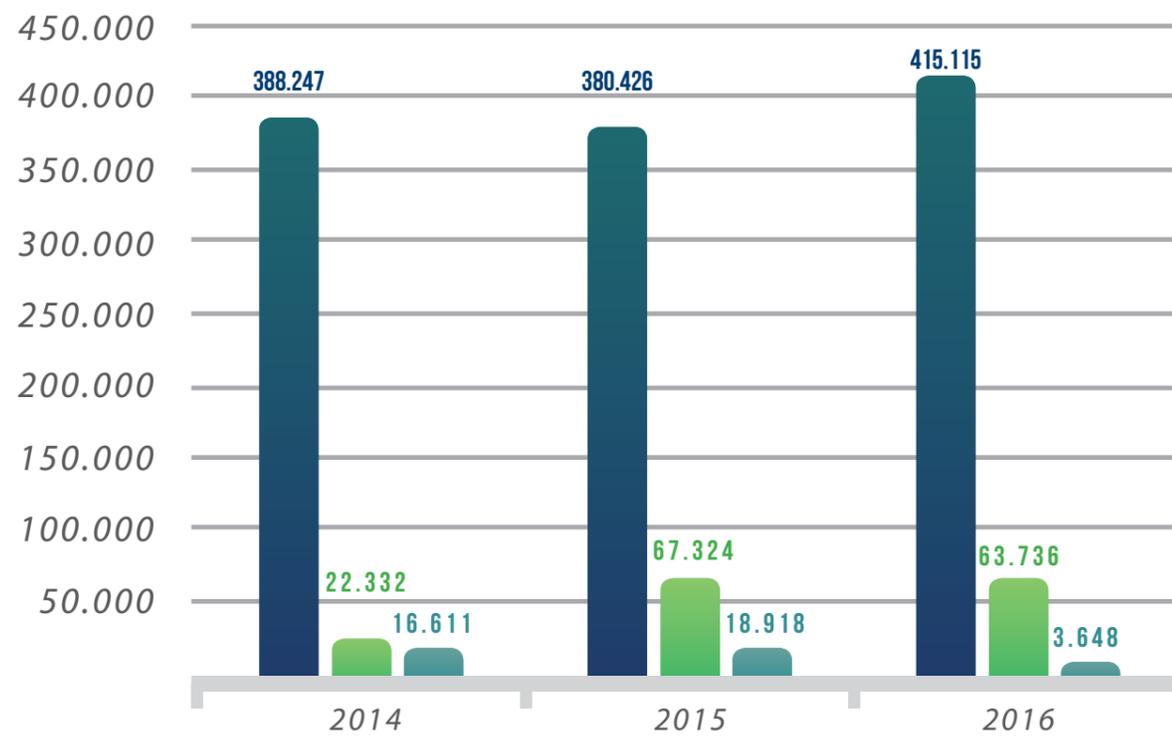
A Resolução CGPAR nº 09, de 10.05.2016, regulamenta a obrigação prevista no art. 25 da LC nº 108/2001 e dá diretrizes para as empresas estatais fazerem uma efetiva gestão de seu patrocínio ao plano de benefícios. Além disso, estabelece procedimentos a serem adotados pelas patrocinadoras quanto à atuação da EFPC e ao andamento dos planos de benefícios, que en-

globam acompanhamento semestral das atividades do fundo de pensão, realização de auditorias internas periódicas e fornecimento de orientação e assessoramento técnico aos membros indicados para os Conselhos Deliberativo e Fiscal da Entidade. Os resultados dessa supervisão e fiscalização deverão ser registrados em relatórios pelas empresas estatais e encaminhados à Previc e à Sest.

Considerando que o compromisso previdenciário é de longo prazo, faz-se clara a importância do acompanhamento dos planos de benefícios, qualquer que seja a modalidade, e de sua administração. O trabalho de supervisão se dá no âmbito da governança do fundo de pensão e, sendo feito de forma sistemática, possibilita a antecipação de possíveis problemas de gestão, prevenindo e minimizando os riscos a que estão sujeitos os planos de benefícios.



### RESULTADO X ATIVO TOTAL



ATIVO

DÉFICIT

SUPERÁVIT

À Sest compete avaliar critérios de criação e manutenção dos planos previdenciários, de forma a garantir que as empresas estatais federais observem as diretrizes governamentais, sobretudo quanto à paridade contributiva entre empresa e participantes, bem como quanto a medidas de saneamento e equilíbrio desses planos.

## OS BENEFÍCIOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE: DESAFIOS PARA A GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

A reorganização institucional promovida pelo Decreto nº 8.818, de 21 de julho de 2016, trouxe para o âmbito da SEST um novo desafio: estabelecer critérios e diretrizes sobre o custeio dos benefícios de assistência à saúde de empregados públicos e seus dependentes.

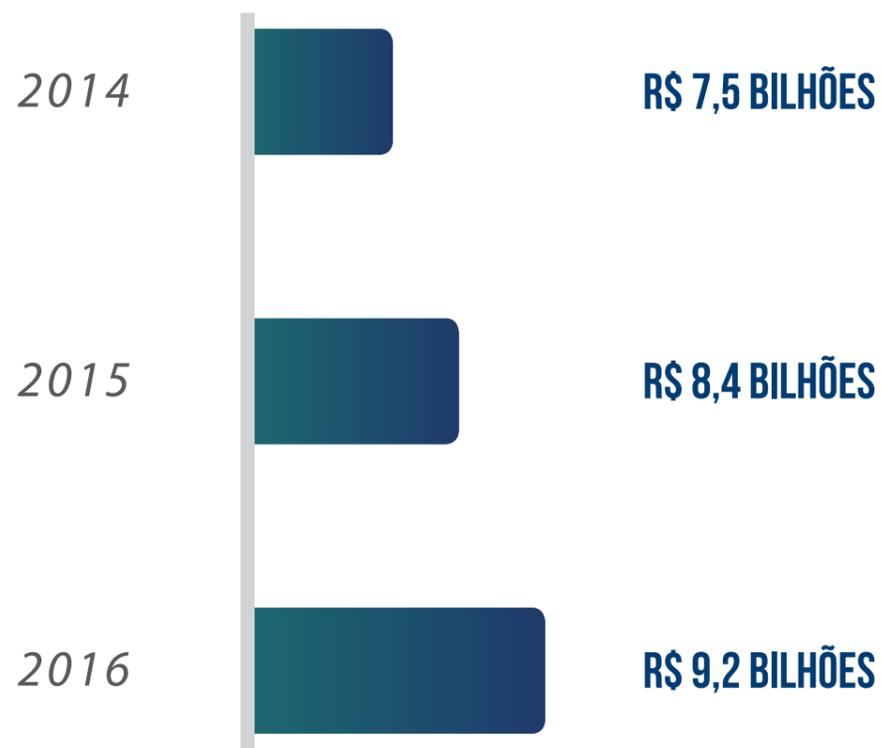
Esse desafio se sustenta na compreensão de que a atenção à saúde nas empresas estatais é parte essencial das políticas de gestão de pessoas, com foco na promoção de qualidade de vida dos empregados. O objetivo é o de se criar ambiente favorável ao melhor desempenho funcional e ampliar as condições para o alcance das metas institucionais da empresa.

O benefício de assistência à saúde é direcionado

aos empregados, podendo ser estendido aos cônjuges e filhos, e os custos são compartilhados pelo empregador e pelos empregados. Os custos de assistência à saúde têm aumentado significativamente devido ao envelhecimento populacional, a incorporação de novas tecnologias em saúde e a política de preços do setor com constantes ajustes acima da inflação. Dessa forma, faz-se necessária atuação institucional com vistas a assegurar a sustentabilidade financeira e atuarial dos benefícios, bem como das empresas estatais que os oferta.

Em 2016, o benefício de assistência à saúde dos empregados ativos e inativos correspondeu, em média, a 8% da folha de pagamento das empresas, superando nove bilhões de reais investidos.

**Total do Custeio de Benefícios de assistência à saúde nas estatais federais**



Fonte: SIEST/PDG

Em resposta ao cenário apresentado, da elevação dos valores de custeio dos benefícios de assistência à saúde, o Decreto nº 8.818/2016 incluiu, também, dentre as competências da SEST a de manifestar-se sobre o tema, aprimorando a abordagem institucional pré-existente. A prioridade é a identificação dos gargalos e a proposição de alternativas para mitigar a tendência de crescimento dos custos de saúde no âmbito das estatais. Os principais métodos são o acompanhamento dos custos, o intercâmbio de informações, de procedimentos e a adoção de boas práticas de gestão com o objetivo de promover a racionalidade administrativa e financeira.

A ideia é que as empresas estatais tenham políticas de Gestão de Pessoas estruturadas, voltadas à valorização de seus empregados, concedendo benefícios que sirvam de incentivo ao desempenho adequado de suas funções e sejam factíveis às possibilidades financeiras das empresas.

No panorama das modalidades de benefícios de assistência à saúde ofertados pelas estatais, a modalidade de **Autogestão por Entidade** é a mais praticada, abrangendo 30% dos casos. Por sua vez, a **Autogestão por RH**, operada por intermédio dos Departamentos de Recursos Humanos das empresas, corresponde a 20% do total. De outro modo, 25% das empresas praticam a modalidade **Plano de Mercado**, cuja contratação se dá por meio de licitação de empresa operadora especializada, enquanto 25% praticam a modalidade de **Ressarcimento**, na qual a contratação se dá diretamente pelo empregado, sendo restituído pela empresa de acordo com regras previamente definidas.

Os desafios que se colocam no horizonte alinham-se com o objetivo da Secretaria, de atuar junto às empresas na construção de alternativas que garantam os direitos dos empregados, a racionalização de custos e a sustentabilidade financeira e atuarial dos planos.



Fonte: Equipe CGPPS/DEPEC/SEST/MP

**30%**  
Autogestão por entidade

**20%**  
Autogestão por RH

**25%**  
Ressarcimento

**25%**  
Plano de Mercado

## NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

Em 2016, o país enfrentou uma das maiores crises econômicas das últimas décadas. A situação das contas públicas impôs a necessidade de reequilíbrio fiscal e reavaliação das metas para controlar as despesas públicas, a fim de recolocar o país na linha de desenvolvimento e retomada do crescimento.

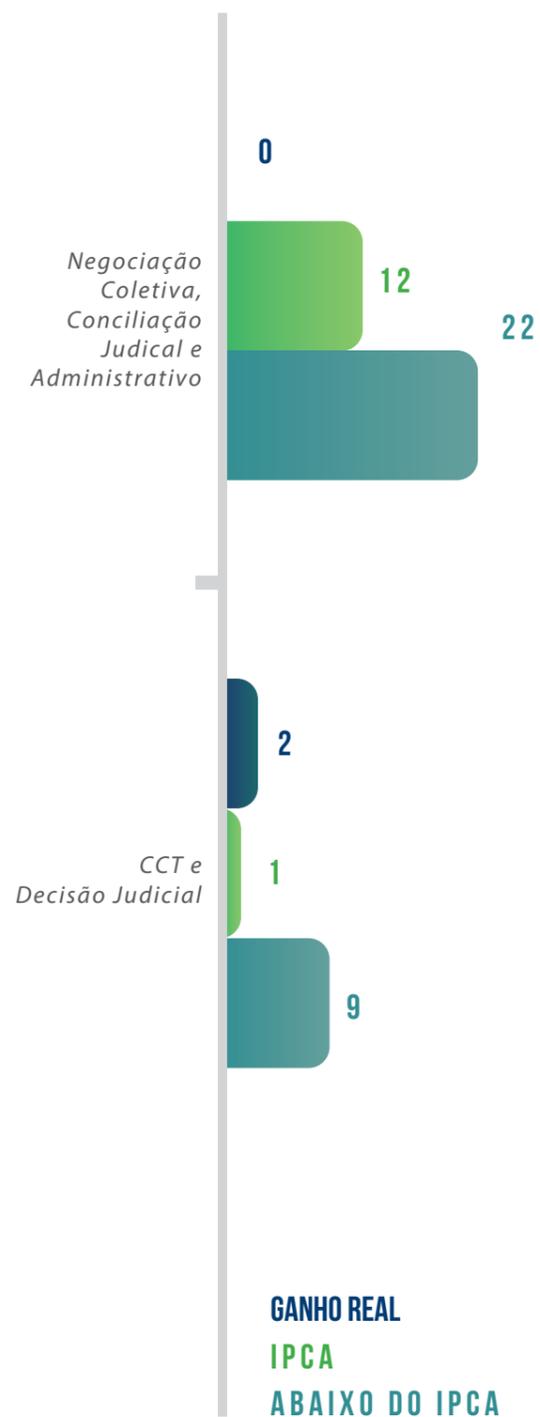
Nesse cenário, foi editada a Emenda Constitucional – EC 95 que estabeleceu regras para gestão global dos gastos públicos, levando-se em conta a necessidade de estancar o crescimento das despesas. A partir daí, foi implementado o “novo regime fiscal” da União, que vetou a expansão da dívida primária pública a contar do exercício subsequente à vigência da EC 95.

Essa limitação dos gastos públicos, aliada a necessidade de que as empresas sejam sustentáveis torna fundamental que no âmbito das negociações salariais a discussão de eficiência e produtividade tenha maior relevância.

Um balanço das negociações salariais de 2016, apresentado pelo DIEESE, informou que entre 2015 e 2016 houve uma queda de 51% para 19% do número de empresas que concederam reajustes acima da inflação. Nesse período os reajustes abaixo da inflação subiram de 19% para 37%. Os reajustes que ficaram no nível da inflação subiram de 30%, do observado em 2015, para 44% em 2016.

Na esfera das empresas estatais federais, o balanço de 2016 aponta que 95,6% tiveram reajuste salarial igual ao IPCA (28,2%) ou abaixo desse índice (67,4%). Apenas 4,40% das empresas ficaram acima desse índice, ressaltando-se que tais aumentos acima do IPCA foram decorrentes de reajustes concedidos em Convenções Coletivas de Trabalho - CCT).

**Reajustes Salariais nas Empresas Estatais em 2016**



Fonte: SEST mar/17

Nos próximos anos vislumbra-se um cenário negocial com fortes restrições orçamentárias. As empresas devem ser transparentes e objetivas, demonstrando a necessidade de sustentabilidade buscando maior eficiência e aumento de produtividade.

O restabelecimento econômico, com a retomada do crescimento, criação de novos postos de trabalho e ampliação do poder de compra do trabalhador, depende como nunca de uma negociação trabalhista que propicie a sustentabilidade das empresas, considerando a equação gastos/receitas ao longo prazo.



## COLUNA DO CONSELHEIRO

### NEGOCIAÇÃO SALARIAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define Governança Corporativa como sendo o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Nesse sentido, o Conselho de Administração, enquanto agente de governança, é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, tendo papel relevante no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores da organização.

Atuando como elo entre a diretoria e os sócios, o conselheiro de administração tem seus deveres perante a organização e deve exercer suas atribuições considerando o objeto social da empresa, sua viabilidade a longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade e nas partes interessadas (externalidades), sempre decidindo em favor do melhor interesse da organização.

Exercer o relevante papel de representante da União em Conselhos de Administração de empresas estatais federais, entretanto, apresenta algumas par-

ticuliaridades, e o objetivo deste artigo é trazer um pouco da minha experiência no Conselho de Administração da Indústria Nucleares do Brasil (INB), mais especificamente em relação aos pleitos das empresas estatais federais relativos à renovação de acordos ou convenções coletivas de trabalho, cuja aprovação é de competência do Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, consoante disposto no art. 1º, inciso IV, do Decreto nº 3.735/2011.

O momento de negociação salarial é tradicionalmente tenso e intenso para todas as partes. Sindicatos, empregados, diretoria, conselho, sócios, todos esses atores entendem que possuem argumentos e/ou pleitos legítimos, e saber os limites e papéis de cada um ajuda em um melhor desfecho da negociação. O desafio do Conselheiro, a meu ver, é compatibilizar o interesse dos sócios (no caso, a União) com as condições financeiras e organizacionais da empresa.

Sobre o tema, a forma de atuação da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Sest/MP) auxilia bastante no andamento do processo de negociação. Pude participar do alinhamento realizado por aquela Secretaria com as

empresas estatais e os Ministérios Setoriais (no meu caso, com a INB e com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTIC) no mês anterior à data-base das empresas, compreendendo que encontros dessa natureza evitam que o Conselheiro só saiba do que está sendo negociado ao final do processo, já que por vezes o assunto pode passar ao largo do Conselho de Administração.

Esse tipo de alinhamento apresenta também outra vantagem. Embora, de acordo com o Decreto supracitado, a responsabilidade final pela aprovação de pleitos relacionados a acordos coletivos seja do Ministério do Planejamento, cabe à empresa toda a negociação. Assim, é de fundamental importância que a empresa conheça seus limites negociais e a fonte de recursos para suportar o custo da negociação, não gerando falsas expectativas aos empregados e viabilizando alcançar o objetivo alinhado com o Ministério Setorial e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Por outro lado, nessa oportunidade cabe também à empresa apresentar as dificuldades presentes na negociação e mostrar a realidade enfrentada no processo, propondo soluções, principalmente em um cenário de restrição orçamentária e financeira como o que estamos enfrentando.

Ao final, um bom acordo deverá demonstrar que as remunerações propostas possuem equilíbrio interno

e externo, considerando a complexidade e responsabilidade das atividades realizadas, bem como pesquisa salarial de mercado, e se os valores são adequados para realidade financeira da empresa e a sua sustentabilidade a longo prazo.

**Rodrigo Fontenelle de A. Miranda**  
*Assessor Especial de Controle Interno do  
Ministério do Planejamento  
Conselheiro de Administração da Hemobras*





SECRETARIA DE  
COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA  
DAS EMPRESAS ESTATAIS

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

