



PLANO ESTRATÉGICO DO FGTS
NOVOS CAMINHOS PARA UMA GESTÃO CADA VEZ MAIS EFETIVA

2012-2022





PLANO ESTRATÉGICO DO FGTS

NOVOS CAMINHOS PARA UMA GESTÃO CADA VEZ MAIS EFETIVA

2012-2022

SUMÁRIO

MENSAGENS	7
Mensagem da Presidência do Conselho Curador do FGTS – Ministério do Trabalho e Emprego..	8
Mensagem do Gestor da Aplicação – Ministério das Cidades	9
Mensagem do Agente Operador – Caixa Econômica Federal.....	10
Mensagem do Órgão de Cobrança – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.....	11
Mensagem da Bancada dos Trabalhadores.....	12
Mensagem da Bancada dos Empregadores.....	13
APRESENTAÇÃO	15
O FGTS	17
Breve Histórico.....	18
Linha do Tempo do FGTS	22
Estrutura do FGTS.....	23
Direito e Propriedade do Trabalhador, Essencial para o Brasil	24
Descontos e Programa Minha Casa, Minha Vida	29
APRIMORAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	31
Gestão Estratégica do FGTS	32
Adoção de um Modelo Estruturado	32
FORMULAÇÃO E CONSTRUÇÃO DO MODELO	35
Identidade Estratégica.....	38
Mapa Estratégico.....	39
O PLANO ESTRATÉGICO	41
Objetivos, Estratégias e Iniciativas Estratégicas.	42
<i>Perspectiva – Trabalhador e Sociedade</i>	42
Objetivo: 1.1 – Amparar financeiramente o trabalhador vinculado ao FGTS.....	42
Objetivo: 1.2 – Contribuir para o desenvolvimento do Brasil	42
<i>Perspectiva – Processos</i>	43
Objetivo: 2.1 – Garantir o equilíbrio financeiro e a perenidade do Fundo.....	43
Objetivo: 2.2 – Garantir a exatidão das contas e dos pagamentos dos saldos.....	44
Objetivo: 2.3 – Garantir a aplicação do orçamento anual.....	44
Objetivo: 2.4 – Garantir excelência no atendimento.....	46
Objetivo: 2.5 – Sedimentar atuação socioambiental	47
Objetivo: 2.6 – Fortalecer o papel institucional do FGTS	48
Objetivo: 2.7 – Implementar soluções inovadoras.....	49
<i>Perspectiva – Pessoas e Entidades</i>	50
Objetivo: 3.1 – Desenvolver competências	50
Objetivo: 3.2 – Integrar e compartilhar informações operacionais do Sistema FGTS	51
Objetivo: 3.3 – Promover adequação da estrutura do Sistema FGTS.....	52
<i>Perspectiva – Ingresso de Recursos e Arcabouço Legal</i>	54

Objetivo: 4.1 – Ampliar a base de beneficiários vinculados ao Fundo	54
Objetivo: 4.2 – Garantir a arrecadação	54
Objetivo: 4.3 – Aprimorar os mecanismos de tomada de decisão	56
Objetivo: 4.4 – Garantir adequada gestão do arcabouço legal	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
PARTICIPANTES.....	63
Decisores Estratégicos	64
Membros do Conselho Curador do FGTS (CCFGTS).....	64
Membros do GAP.....	65
Grupo de Controle	66
Equipe Brainstorming	66
REFERÊNCIAS.....	67



MENSAGENS



Mensagem da Presidência do Conselho Curador do FGTS – Ministério do Trabalho e Emprego

Atualmente regido pela Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) foi criado em 1966 com o objetivo de substituir a estabilidade que os empregados tinham ao completar dez anos de trabalho na mesma empresa, haja vista os anacronismos com a evolução trabalhista, sendo então estabelecida a cargo do empregador a formação de uma reserva financeira para o trabalhador.

Atrelada à criação do FGTS, em 1966, ocorreu a extinção de outras contribuições até então existentes. Além disso, a contribuição para o FGTS guarda proporcionalidade com a indenização prevista na CLT, permitindo, assim, que a empresa efetive a cobertura parcelada da indenização a que teria direito o trabalhador, quando de seu desligamento. Esse aspecto pode ser considerado, também, como um benefício para o empregador.

Afora esses benefícios para a empresa e para o trabalhador, o FGTS, ao longo dos anos, assumiu papel de extrema importância no contexto nacional.

Para o Ministério do Trabalho e Emprego, exercer a Presidência do Conselho Curador do FGTS, um dos principais fundos do Brasil, é atuar de forma a proteger o trabalhador, garantindo a formação de reserva financeira em momentos importantes da vida, incrementar a geração de milhões de empregos formais e fomentar políticas públicas, por meio de aplicações de recursos do Fundo nas áreas de habitação, saneamento e infraestrutura.

Em 2012, por solicitação do Conselho Curador do FGTS, foi elaborado o Planejamento Estratégico do FGTS para o período 2012-2022, com o objetivo de imprimir continuidade à melhoria dos processos de gestão e planejamento das ações do Fundo, no médio e longo prazos.

A utilização desse relevante instrumento qualificará ainda mais a gestão do Conselho Curador do FGTS e fortalecerá o desempenho da missão do FGTS de proteger o trabalhador e promover o desenvolvimento econômico e social do país.

Carlos Daudt Brizola
Ministro do Trabalho e Emprego

Mensagem do Gestor da Aplicação – Ministério das Cidades

O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) se constitui, além de garantia constitucional à melhoria de condição social do trabalhador, em uma das mais importantes fontes de recursos para a redução dos déficits habitacional, de saneamento básico e infraestrutura urbana no Brasil, nos termos da Lei Federal nº 8.036, de 11 de maio de 1990.

Os programas sob a responsabilidade do Ministério das Cidades, na qualidade de Gestor da Aplicação do FGTS, notadamente o Carta de Crédito Individual, Carta de Crédito Associativo, Apoio à Produção de Habitações, Pró-Moradia, Saneamento para Todos e Pró-Transporte, anualmente possuem alocação de recursos de forma a fomentar o acesso da população situada em baixas faixas de renda à moradia digna, ao abastecimento de água e tratamento de esgoto, além do transporte público coletivo de qualidade, estimulando o crescimento do setor produtivo, o aumento da geração de empregos formais e a retroalimentação do próprio FGTS.

Merecedora de especial destaque, a área de Habitação Popular, impulsionada pelo Programa Minha Casa, Minha Vida, instituído pela Lei nº 11.977, de 7 de julho de 2009, permitirá beneficiar, apenas com a aplicação do orçamento do FGTS de 2012, cerca de 550 mil famílias, além da geração ou manutenção de mais de 2 milhões de postos de trabalho.

Importante mencionar, além disso, que a aplicação dos recursos do FGTS beneficia diretamente os trabalhadores detentores de contas vinculadas do Fundo, tendo em vista que cerca de dois terços dos financiamentos concedidos a pessoas físicas em 2012 se destinaram a esses trabalhadores, percentual este que se repete para a concessão de descontos para o pagamento de parte da aquisição do imóvel e para redução das prestações.

É neste contexto que surge o Planejamento Estratégico, em virtude da necessidade de pensarmos o FGTS como fonte perene e sustentável da Política Nacional de Desenvolvimento Urbano, garantindo que a aplicação equilibrada dos recursos continue a promover, no horizonte de 10 anos, a melhoria das condições de vida da população brasileira.

Aguinaldo Velloso Borges Ribeiro
Ministro das Cidades

Mensagem do Agente Operador – Caixa Econômica Federal

Em 2012, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) comemora 46 anos de existência, uma história recheada de conquistas e realizações em prol do trabalhador e da sociedade brasileira. A CAIXA, enquanto Agente Operador do Fundo de Garantia, tem grande participação nesta história, pois os grandes desafios enfrentados pelo Fundo são marcos de superação para a própria CAIXA e motivo de muito orgulho para todos nós.

Desde a extinção do BNH e consequente transferência do FGTS, a CAIXA tem atuado com excelência para gerir os recursos do Fundo, superando com sucesso diversos desafios, como a segregação dos ativos do FGTS que, antes, se confundiam com o patrimônio do próprio banco; a centralização das contas vinculadas; o pagamento das contas inativas do FGTS e o pagamento da correção dos Planos Econômicos Collor e Verão.

Os sucessivos recordes do FGTS e seus excelentes resultados na aplicação dos recursos são a confirmação da efetividade na gestão do Fundo, cujo reconhecimento veio com o Prêmio Excelência em Gestão Pública (PQGF), recebido pela CAIXA – Agente Operador do Fundo em 2006.

Com a superação de todos os desafios e a atual posição financeira do FGTS, hoje estão consolidadas a importância vital do Conselho Curador do Fundo de Garantia na curatela do Fundo, as políticas do Ministério das Cidades na condição de Gestor da Aplicação, as ações da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, que realiza a representação judicial e extrajudicial para cobrança do FGTS, a fiscalização exercida pela Secretaria de Inspeção do Trabalho do Ministério do Trabalho e as funções da CAIXA enquanto Agente Operador.

Com o crescimento de seu orçamento para patamares muito acima dos anos anteriores, processo este iniciado em 2009, o Conselho Curador percebeu a necessidade de aprimorar a gestão deste Fundo para além dos instrumentos utilizados na elaboração do orçamento plurianual, fundamentado em um planejamento estratégico de longo prazo, incorporando a este um detalhamento de todas as perspectivas em que está situado.

E agora chegou o momento de pensarmos o Planejamento Estratégico do FGTS para o período 2012-2022. Atendendo à demanda do Conselho Curador do FGTS, a CAIXA viabilizou a contratação de empresa especializada em planejamento estratégico, incentivando e fomentando a participação ativa e colaborativa de representantes de todas as 24 instituições que compõem o CCFGTS. E é justamente a contribuição de todos que confere legitimidade ao Planejamento Estratégico que temos o orgulho de apresentar.

Fábio Ferreira Cleto

Vice-Presidente de Fundos de Governo e Loterias da CAIXA

Mensagem do Órgão de Cobrança – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

É com grande satisfação que a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional participa do Planejamento Estratégico do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Todo aquele que conhece a importância do FGTS sabe da relevante missão cumprida pelo Fundo de Garantia. Além de garantir aos trabalhadores uma segurança em tempos mais difíceis e o apoio em seus projetos de vida, o FGTS tem sido o motor de importantes mudanças estruturais em nossa sociedade. O apoio do FGTS aos projetos de habitação popular, saneamento básico e mobilidade urbana tem sido decisivo para o crescimento econômico e a evolução dos índices de desenvolvimento social do nosso país.

A PGFN, como órgão responsável pela cobrança dos débitos para com o FGTS, vê com orgulho seu trabalho com o Fundo de Garantia, diante da possibilidade de muito contribuir com o avanço da sociedade brasileira.

Garantir a perenidade do FGTS é garantir à nossa sociedade e ao nosso país essa importante fonte de recursos. Nesse contexto, se insere a participação da PGFN no Planejamento Estratégico do FGTS para o período 2012-2022.

Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

Mensagem da Bancada dos Trabalhadores

Criado em contrapartida à perda da estabilidade após dez anos de trabalho, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) passou por diversos ciclos de gestão e financeiros desde 1966, quando o empregador passou a depositar 8% do salário mensal do trabalhador em conta individual, obrigando-o a uma poupança forçada de um salário por ano de trabalho. Além dos 8%, o trabalhador recebe 40% de multa rescisória, no caso de demissão involuntária, sobre o montante depositado durante o período trabalhado na empresa.

O FGTS tornou-se rapidamente uma das principais fontes de poupança e de financiamento do desenvolvimento do Brasil, auxiliando o trabalhador individual no caso da demissão involuntária e contribuindo para o financiamento da política habitacional e de saneamento do país. Mas, entre a extinção do BNH e o fim da década de 1990, o FGTS viveu uma crise financeira que colocou em risco o patrimônio dos trabalhadores e o importante papel social do Fundo. Nesse período, o FGTS passou por uma profunda reestruturação institucional, iniciada com a passagem da gestão financeira do Fundo para CAIXA, a partir de 1986.

Foi também nessa época que o Conselho Curador passou a ter maior relevância na gestão do Fundo, especialmente após 1989, ano em que a presidência do Conselho passou para o Ministério do Trabalho. O CCFGTS assumiu, então, um importante papel de guardião dos recursos do trabalhador na crise e ao longo dos planos econômicos de estabilização, especialmente a bancada dos trabalhadores, ali representada na figura das Centrais Sindicais.

A retomada do papel positivo do FGTS passou pela superação dos desafios da reestruturação institucional, da qual fez parte o próprio Conselho que, em 2009, teve sua composição aumentada de 18 para 24 membros, para abrigar as novas Centrais, reconhecidas no ano anterior, e também pela superação da crise financeira, impulsionada pela aceleração do crescimento do emprego e da formalização da mão de obra na década de 2000. O símbolo dessa retomada está expresso no sucesso do Programa Minha Casa, Minha Vida, e do FI-FGTS, que possibilitaram que o Fundo assumisse um papel central no desenvolvimento do país, na geração de empregos e na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

Para continuar a exercer esse papel com segurança, a bancada dos trabalhadores vem trabalhando para aperfeiçoar o controle sobre os recursos do Fundo e garantir a formalização da mão de obra e a qualidade do emprego, principalmente nos empreendimentos financiados pelo FGTS. Acreditamos que a gestão tripartite do FGTS é um de seus principais trunfos. Por isso, fomentamos as ações para qualificação dos membros do CCFGTS e, agora, para a realização do Planejamento Estratégico do FGTS, construída coletivamente pelo Conselho, e que se materializa como um instrumento vital para a perenidade e para o aperfeiçoamento constante da gestão do Fundo.

Bancada dos Trabalhadores

Mensagem da Bancada dos Empregadores

Aos 46 anos, além de cumprir o papel de poupança dos trabalhadores cotistas, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) vem contribuindo de forma relevante com os investimentos em políticas públicas voltadas ao desenvolvimento urbano e à infraestrutura estratégica para o desenvolvimento econômico sustentável do Brasil. O FGTS quer definir metas e estratégias que norteiam as ações futuras diminuindo com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

O FGTS desempenha papel fundamental na qualidade de vida de nossas cidades como fonte de financiamento da habitação, do saneamento ambiental e da infraestrutura e mobilidade voltada ao atendimento das famílias mais necessitadas.

A sociedade brasileira, representada no Conselho Curador por empregadores e trabalhadores, demanda moralidade, transparência, profissionalismo, economicidade e excelência da administração dos recursos, bem como sua aplicação na melhoria da qualidade de vida e da redução das desigualdades sociais.

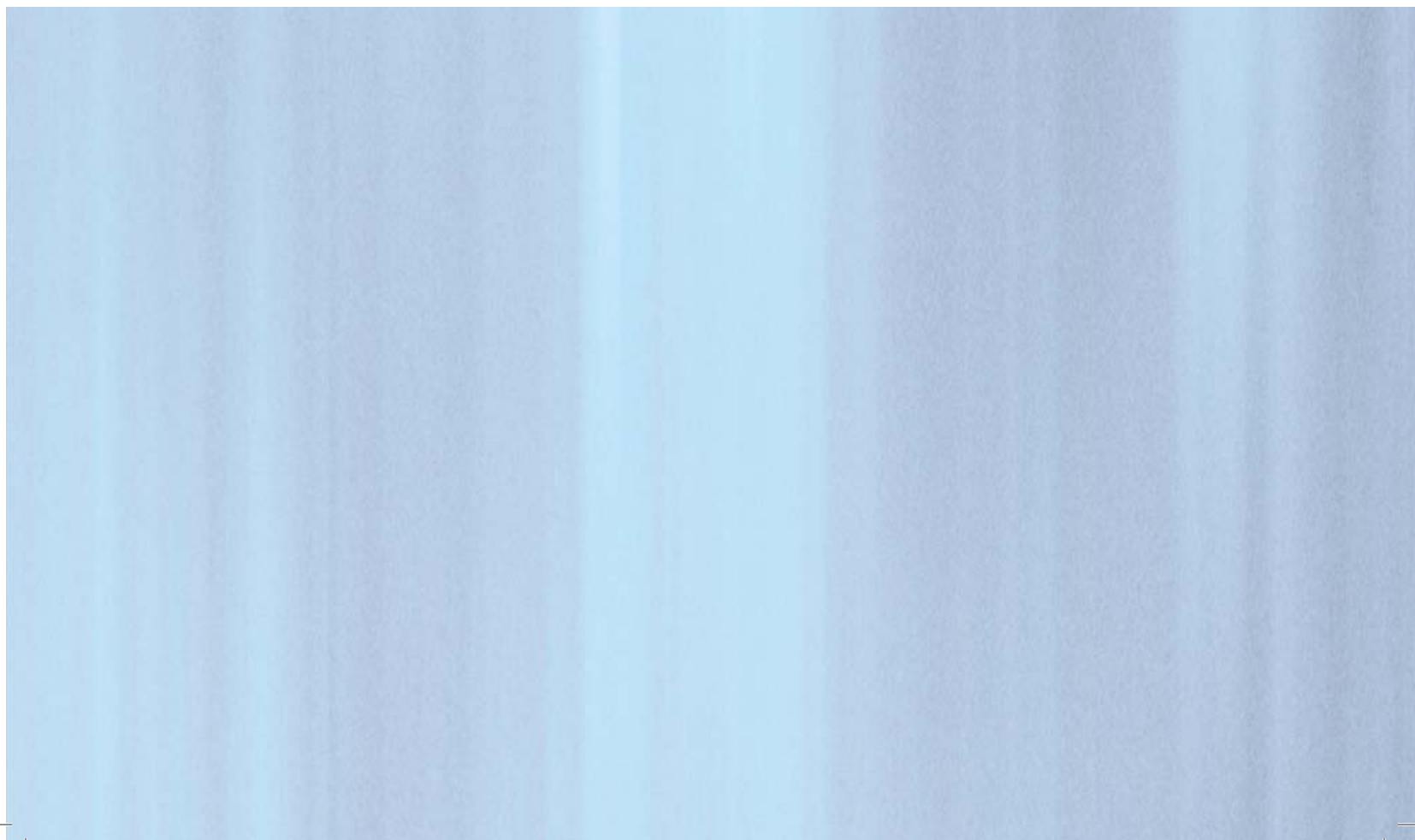
Diante desse cenário, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias que assegurem resultados capazes de atender às expectativas da sociedade, em especial dos trabalhadores cotistas, titulares dos recursos, em relação à atuação e ao papel conferido ao FGTS, ao longo da história.

O Plano Estratégico do FGTS, em linhas gerais, define a direção a ser seguida a fim de reforçar o papel do Fundo para seus cotistas e para a sociedade, legitimar o desenho de sua gestão por um colegiado tripartite e paritário e conferir perenidade a este importante instrumento de financiamento do desenvolvimento das cidades.

Ser capaz de definir hoje a direção para alcançar o patamar de desempenho esperado pela sociedade garantindo o cumprimento da missão institucional do FGTS é o desafio colocado ao Plano Estratégico. A escolha de opções equivocadas no presente ou o abandono do Plano Estratégico exigirá tempo e consumirá recursos dos trabalhadores, imprescindíveis ao financiamento do desenvolvimento urbano, para que o FGTS possa retomar a direção adequada.

O Conselho Curador ao apoiar o Planejamento Estratégico do FGTS transmite uma mensagem de incentivo aos tomadores de recursos do Fundo no sentido de adotarem melhores práticas de planejamento das operações de forma a conferir maior eficiência e eficácia, maximizando os resultados sociais e reduzindo o tempo de retorno dos recursos permitindo novos investimentos.

Bancada dos Empregadores





APRESENTAÇÃO



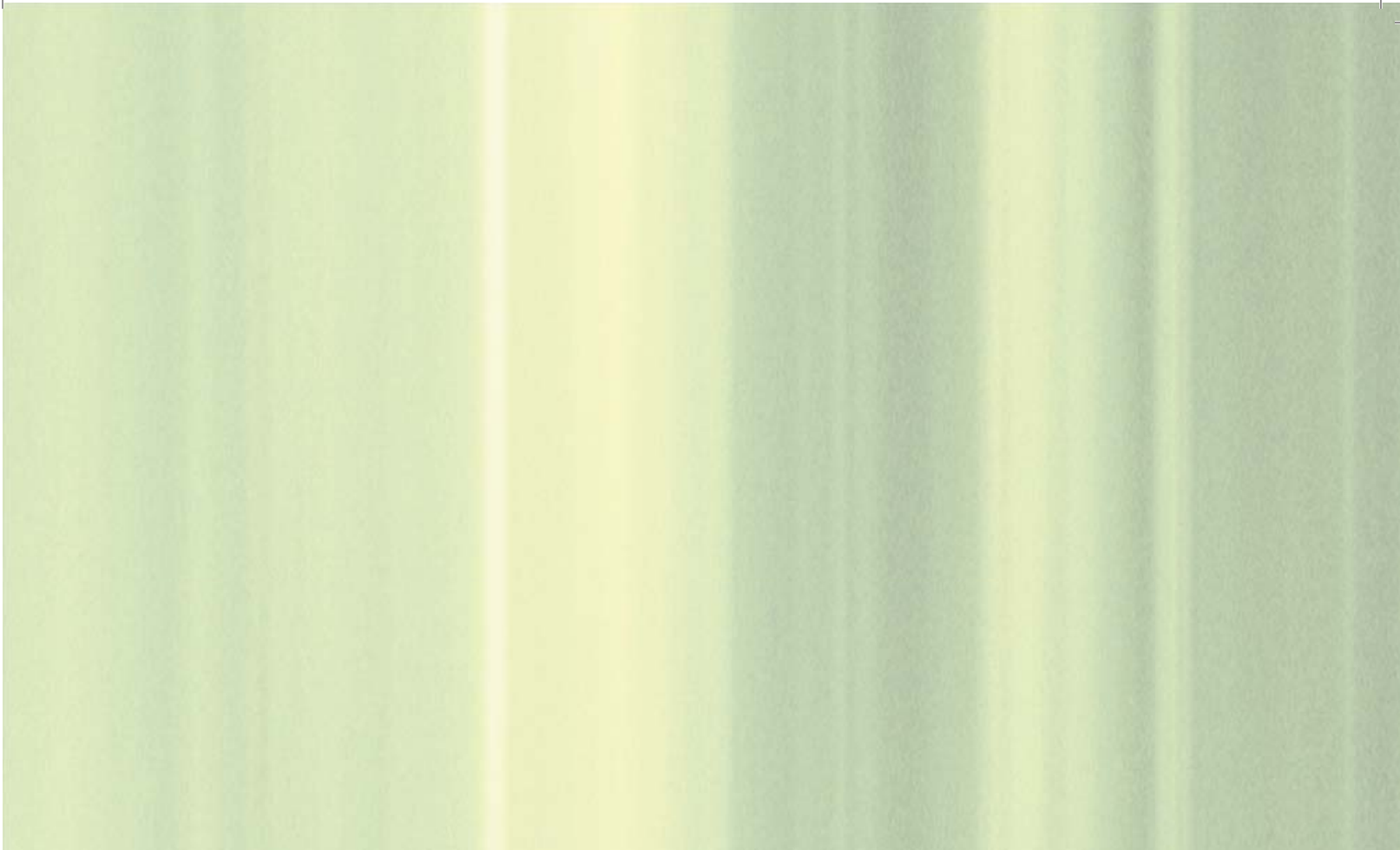
O Plano Estratégico do FGTS 2012-2022, ora apresentado, é uma peça de comunicação de grande relevância dentro do processo de planejamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Elaborado durante o ano de 2012, contou com a participação de colaboradores das instituições vinculadas ao Fundo e surgiu com o objetivo de divulgar o Planejamento Estratégico do FGTS para os próximos dez anos.

Para auxiliar a compreensão do contexto no qual o FGTS está inserido, é apresentado, em linhas gerais, sua evolução histórica desde a criação até os dias atuais, a metodologia empregada na elaboração do Planejamento Estratégico do FGTS 2012-2022 e suas respectivas etapas, incluindo as diretrizes e iniciativas estratégicas, que constituem a direção a ser seguida para o efetivo cumprimento da missão e para o alcance da visão de futuro do Fundo de Garantia.

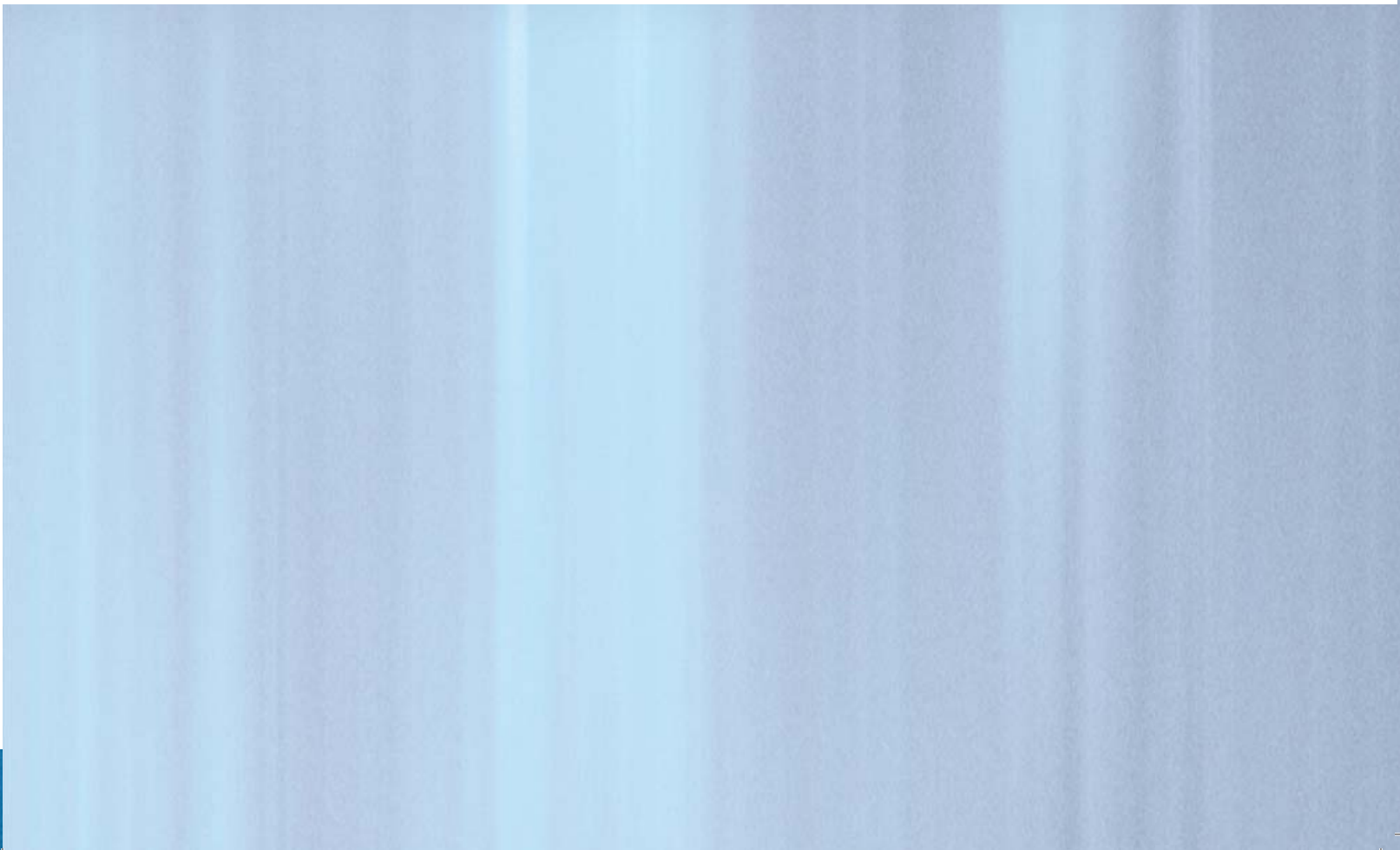
Além de registrar a conclusão dos trabalhos de estruturação estratégica do FGTS, realizados ao longo deste ano, esta publicação representa o resultado da sinergia decorrente do engajamento e da colaboração das diversas pessoas que participaram direta ou indiretamente do processo, compartilhando experiências, conhecimentos, necessidades e expectativas por inovação, integração, simplificação e modernização, tudo isso sem perder de vista o nobre senso de preservação e perpetuidade do Fundo de Garantia.

Este plano constitui-se num compromisso com a sociedade visando ao alcance dos objetivos mediante consecução das iniciativas estratégicas, que surgiram da identificação do sistema e do diagnóstico estratégico, além de obedecer à orientação do conjunto de valores estabelecidos pelo Conselho Curador, vislumbrando a missão e a visão do Fundo.

Assim, surge neste momento um novo marco da história do FGTS, assinalado pelo monitoramento, tanto dos cenários prospectivos, quanto da execução do plano estratégico e, por conseguinte, da aferição dos resultados obtidos das estratégias aqui apresentadas.



O FGTS



Breve Histórico

O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) foi criado pela Lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966, com vigência em 1º de janeiro de 1967, como alternativa ao regime da estabilidade no emprego instituído pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tendo passado por diversos momentos relevantes nos últimos 46 anos, alcançando valores superlativos de investimentos e de benefícios para os trabalhadores e para toda a sociedade brasileira.

Os objetivos originais do FGTS, em sua criação foram:

- assegurar ao trabalhador optante a formação de pecúlio relativo ao tempo de serviço, para ampará-lo em caso de demissão e a seus dependentes em caso de falecimento;
- fomentar políticas públicas por meio do financiamento de programas de habitação popular, de saneamento básico e de infraestrutura urbana.

Em 1988, a Constituição Cidadã transformou o FGTS em um direito do trabalhador, registrado no subitem III do artigo 7º, ao lado dos demais direitos trabalhistas, sendo seus recursos formados, substancialmente, por contribuições mensais efetuadas pelas empresas, no valor correspondente a 8% da remuneração paga ou devida no mês anterior, a cada trabalhador.

Inicialmente, a administração do Fundo ficou a cargo do Banco Nacional de Habitação (BNH), criado em agosto de 1964, no âmbito do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), com o objetivo de financiar habitações, sobretudo para as camadas mais pobres da população. A ideia básica era que a poupança compulsória para os trabalhadores representada pelo FGTS financiasse, em grande parte, o cumprimento da missão do BNH.

Logo no primeiro ano de exercício do Fundo, o BNH recebeu do FGTS um valor 600 vezes maior do que o total de Cr\$ 1 milhão investido pela União para a constituição do banco, demonstrando o potencial pujante de investimentos que proporcionaria ao longo do tempo.

Em 1970, completou quatro anos com um saldo que surpreendeu até os mais otimistas: mais de 70% dos trabalhadores com carteira assinada estavam contratados dentro do novo modelo alternativo ao regime de estabilidade, cerca de 350 mil novas moradias haviam sido compradas ou construídas pelo Sistema Financeiro de Habitação com recursos do FGTS e seus depósitos representavam 12% do total de depósitos em toda a rede bancária do país.

Para se ter uma ideia da verdadeira revolução que o SFH significou para o país, basta registrar que, nos primeiros 15 anos de seu funcionamento, de 1965 a 1979, os fartos recursos do FGTS financiaram 20 vezes mais unidades habitacionais do que tudo que havia sido financiado nos 30 anos anteriores.

Todavia, o FGTS completou dez anos em meio a críticas e incertezas. A capacidade de gestão do BNH, a quem cabia administrar o FGTS, vinha sendo questionada. A inflação em alta e o baixo rendimento das contas vinculadas, associados às crises financeiras decorrentes dos choques do petróleo na década de 70, aumentaram o nível de descontentamento de parte da sociedade até que, em 21 de novembro de 1986, o BNH foi extinto, provocando uma profunda reestruturação no SFH e na gestão do FGTS.

As funções até então exercidas pelo BNH foram distribuídas por vários órgãos do governo. Ao Ministério do Desenvolvimento Urbano (posteriormente substituído pelo Ministério das Cidades) caberia a formulação da política habitacional e desenvolvimento urbano; ao Conselho Monetário Nacional caberia orientar, disciplinar e controlar o SFH; ao Banco Central, a fiscalização das instituições financeiras que integravam o sistema e a elaboração das normas relativas à poupança; e, finalmente, à Caixa Econômica Federal (CAIXA) caberia a administração do passivo, ativo, do pessoal e dos bens do BNH e a gestão do FGTS.

Em novembro de 1989, foi instituído o Conselho Curador do FGTS, composto por seis representantes do governo, três dos trabalhadores e três dos empregadores, com o objetivo de estabelecer as diretrizes e os programas de alocação de todos os recursos do FGTS, entre outros, iniciando um processo de mudanças na gestão e na aplicação dos recursos do FGTS.

Até este ano, as contas vinculadas estavam pulverizadas em dezenas de bancos, antes que chegassem a seu destino final: o financiamento de moradia, saneamento e infraestrutura.

Essa situação criava imensas distorções no sistema. A maior delas era que, na prática, o Conselho Curador, a quem cabe administrar os recursos dos trabalhadores, não tinha controle efetivo sobre tais recursos. A falta de centralização dos dados das contas ativas do FGTS e daquelas que não mais recebiam depósitos, denominadas inativas, dificultava, inclusive, a auditoria dos valores repassados pelos bancos.

Para resolver esse problema, no ano seguinte, a Lei nº 8.036/90 determinou a centralização das contas vinculadas de trabalhadores e de empresas na CAIXA.

Os primeiros anos do FGTS na CAIXA trouxeram grandes desafios para a instituição e para o Fundo. O primeiro deles foi a própria centralização de mais de 55 milhões de contas distribuídas em 76 instituições financeiras.

Em todo esse longo processo de mudanças na gestão e operação do Fundo, desde sua criação em 1966, é possível apontar um dos momentos mais críticos na história do Fundo, quando, no início da década de 90, o comprometimento de valores acima da capacidade orçamentária do Fundo devido ao uso político de seus recursos levou à suspensão das aplicações, que só foram retomadas em 1995.

Nessa mesma década, a indenização de 40% dos depósitos do FGTS, em caso de demissão sem justa causa, passou a ser recolhida nas contas vinculadas dos trabalhadores e não mais paga diretamente a ele, como regra anterior, para garantir que o direito de indenização do FGTS do trabalhador demitido sem justa causa fosse respeitado.

No início da década seguinte, em decisão histórica para os trabalhadores, o Supremo Tribunal Federal (STF) determinou, em 31 de agosto de 2000, por unanimidade, que o governo corrigisse o saldo do FGTS com relação aos Planos Verão e Collor I. No entendimento do STF, esses planos econômicos, que visavam combater a inflação, não aplicaram a devida correção monetária sobre o saldo do FGTS dos trabalhadores. A correção de 68,9% referente aos dois planos começou a ser feita em junho de 2002 e terminou em janeiro de 2007, tornando-se o maior acordo judicial da história, estimado em mais de R\$ 40 bilhões.

A partir de 2001, foi permitido o uso do FGTS na compra de ações da Petrobras e da Vale, por meio dos Fundos Mútuos de Privatização (FMP), que ajudaram na democratização do capital dessas duas empresas, com a injeção de aproximadamente R\$ 2,7 bilhões, à época.

No mesmo período, o Conselho Curador autorizou a realização de operações de aquisição de Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI), tendo como objetivo incentivar o desenvolvimento do mercado secundário de créditos imobiliários no Brasil, viabilizando a concessão de novos financiamentos habitacionais.

Graças à engenharia financeira que propiciou um fluxo sistematizado de recursos para o pagamento dos créditos complementares decorrentes do julgamento dos planos econômicos pelo STF, aliada à gestão imprimida pelo Agente Operador do FGTS e das deliberações de um Conselho Curador bastante atuante, o FGTS pôde mostrar nos anos seguintes expressiva saúde econômico-financeira.

Em 2006, quando completou 40 anos, o Fundo possuía patrimônio equivalente a 10% do Produto Interno Bruto brasileiro. Nesse ano, 2,3 milhões de empregadores realizaram recolhimento mensal, individualizados nas contas de 21 milhões de trabalhadores.

O período que se seguiu representou um retorno à fase de equilíbrio do FGTS, possibilitando ao Conselho Curador expandir a oferta de recursos mediante crescentes alocações orçamentárias anuais. Os resultados alcançados pelo FGTS o transformaram na principal fonte de financiamento do país nos setores de habitação, saneamento e infraestrutura urbana, consolidando-se como um importante indutor do desenvolvimento na economia brasileira.

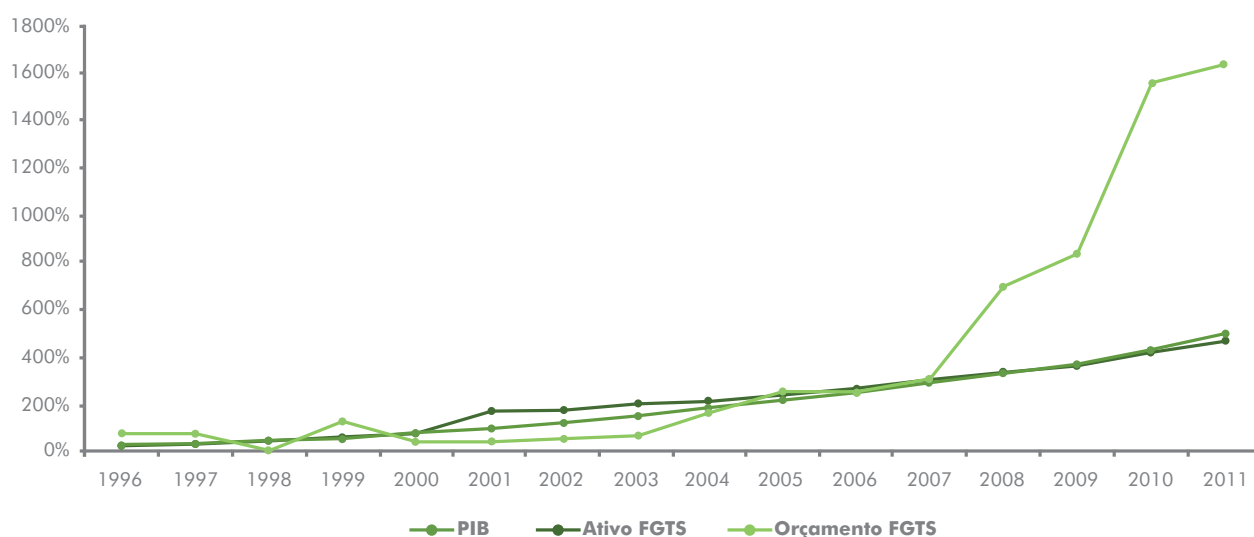
De modo complementar, por meio da Lei nº 11.491/07, foi possível ampliar o escopo de atuação do Fundo de Garantia possibilitando a diversificação dos investimentos com a criação do Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FI-FGTS), que tem o objetivo de financiar, por meio de instrumentos de dívida ou de participações societárias, empreendimentos de infraestrutura nos setores de energia, rodovia, ferrovia, hidrovia, porto e saneamento.

Em 2008, após abrupta desaceleração do setor imobiliário norte-americano, teve início uma crise financeira global, causada pela contração do crédito e pela aversão ao risco, que levou as economias centrais (EUA, Japão, Alemanha) à recessão, com conseqüente redução de investimentos e produção além do aumento de desemprego.

Diante desse cenário, e com a rápida disseminação dos reflexos da crise na economia no Brasil, caracterizada pela escassez de crédito externo e baixa liquidez no mercado financeiro nacional, com impactos diretos em áreas carentes de investimentos, o FGTS direcionou sua atuação para o restabelecimento do fluxo de crédito no país.

Nesse sentido, foram autorizados pelo CCFGTS novos investimentos no mercado financeiro, por meio de carteiras administradas, com lastro em operações de habitação, saneamento e infraestrutura urbana, que, em conjunto com o início das operações do FI-FGTS e com uma sequência de orçamentos recordes (Gráfico 1), proporcionaram crescentes resultados para a economia brasileira e para a arrecadação do FGTS, minimizando os efeitos da crise nos setores investidos.

Gráfico 1 – Variação % - PIB x Ativo x Orçamento Total - Ano base 1995



Fontes: Sistema de Recuperação Automática do IBGE; Demonstrações Contábeis do FGTS; Intranet CAIXA - Canal do FGTS.

Ainda em 2008, o Governo Federal lançou o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), com foco na construção de moradias e na minimização dos efeitos da crise internacional, em continuidade ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), criado um ano antes com o objetivo de estimular o crescimento da economia por meio de investimentos em obras de infraestrutura.

O FGTS, ciente de sua relevância para a redução do enorme déficit habitacional do país, assumiu, mais uma vez, o protagonismo no desenvolvimento da sociedade brasileira, passando a concentrar parte de suas linhas de crédito habitacional nos empreendimentos enquadrados no PMCMV, beneficiando as famílias de menor renda.

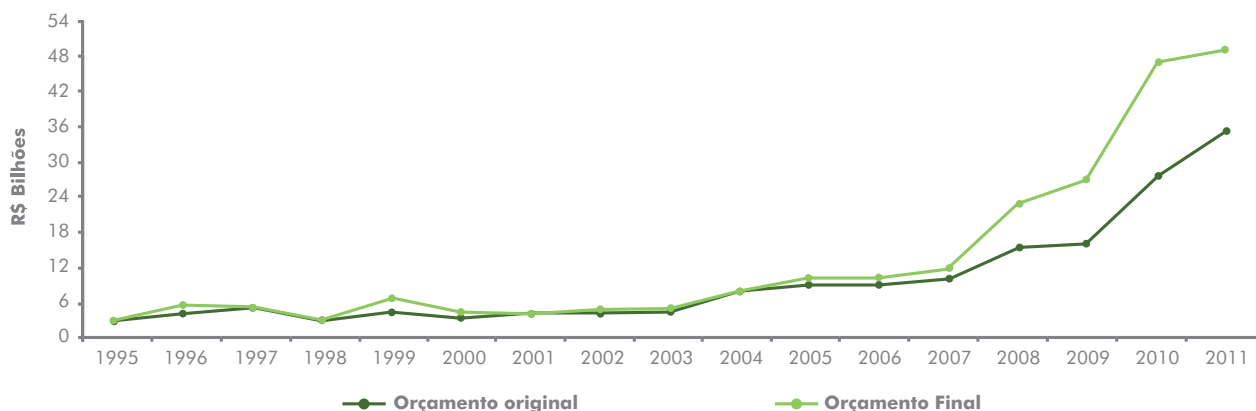
Mesmo tendo seus efeitos minimizados pelas medidas adotadas pelo Governo Federal e por uma economia menos vulnerável ao mercado externo, a crise originada nos Estados Unidos, que agravou os problemas financeiros de alguns países da União Europeia, gerou pressão sobre o setor de exportação brasileiro e sobre o câmbio, em 2010, além de prorrogar a escassez de crédito no mercado mundial, havendo manutenção da estratégia de expansão do volume de investimentos realizados pelo FGTS.

A partir de 2011, diante das alterações nos parâmetros que impactam o FGTS e considerando os desdobramentos da crise financeira global, com reflexos na Europa e seus efeitos na economia brasileira, há necessidade de se rever a estratégia adotada no volume de investimentos.

Tal situação é observada no Relatório de Gestão do FGTS 2011, que registra que “no processo de elaboração do orçamento do FGTS para o exercício de 2011, com a preparação de estimativas para vários parâmetros econômicos e financeiros (taxa Selic, TR, fluxo financeiro, retorno de financiamentos, arrecadação etc.), evidenciou-se um cenário de incertezas quanto à sustentabilidade dessa estratégia de crescentes alocações orçamentárias anuais, ante as distintas evoluções do volume de recursos alocados/aplicados e dos saldos de recursos disponíveis para aplicação.” Somam-se a essa situação as sucessivas suplementações do orçamento, conforme demonstrado no Gráfico 2.

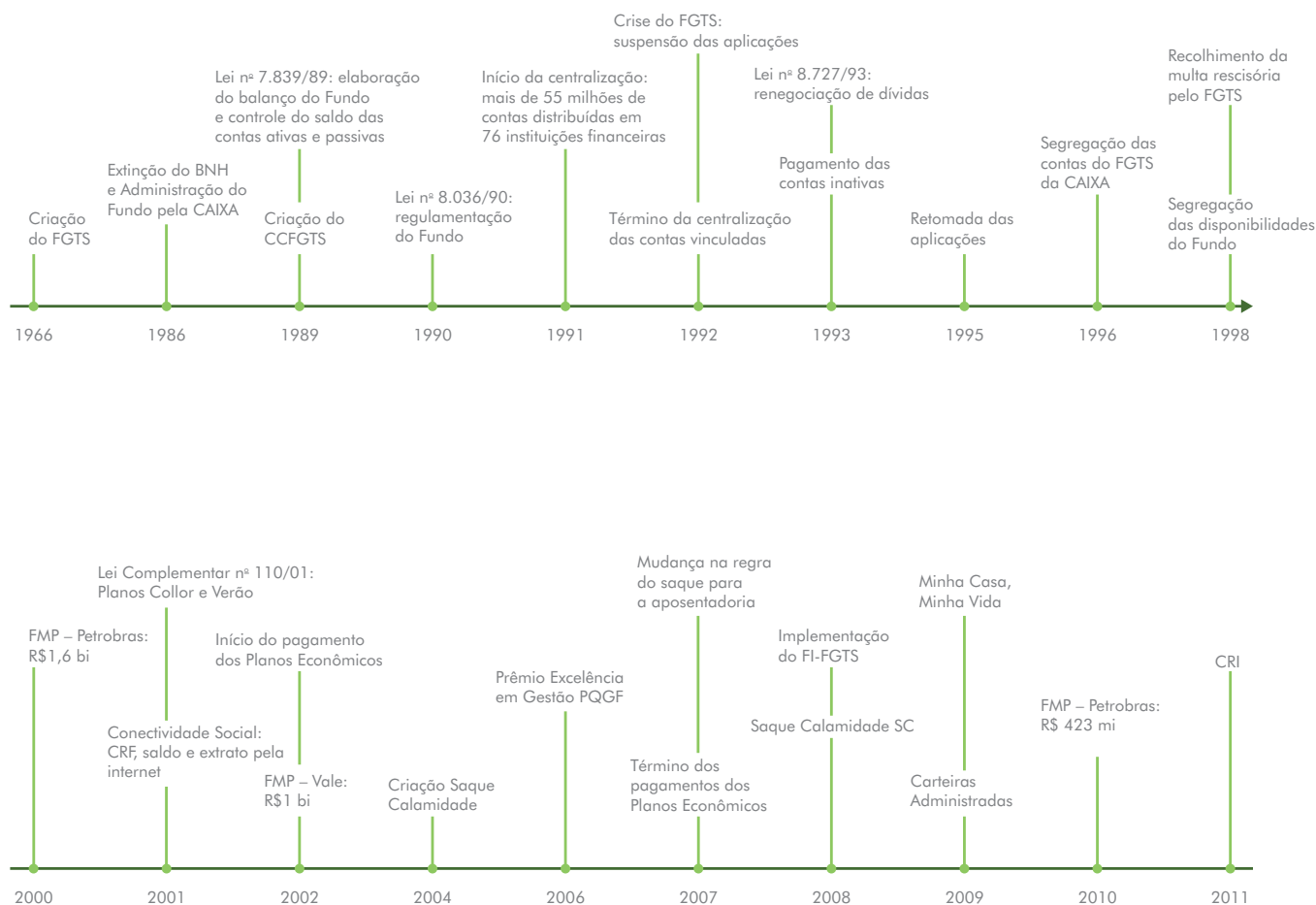
Dessa forma, e à vista da distinta evolução entre as aplicações (operações de crédito e descontos) e o saldo de recurso disponível, demonstrado no Gráfico 1, ampliou-se o desafio do FGTS e de seus gestores em preservá-lo como fonte de recursos estável e, simultaneamente, garantir a perpetuidade e efetividade dos investimentos realizados.

Gráfico 2 – Comparativo entre o orçamento original e o final



Fonte: Intranet CAIXA - Canal do FGTS

Linha do Tempo do FGTS



Estrutura do FGTS

O Fundo de Garantia, em virtude de sua natureza jurídica, constitui-se numa instituição única, com características distintas de órgãos ou entidades da Administração Direta ou Indireta do Poder Executivo, e não é dotado de estruturas administrativa e operacional próprias, ficando a cargo do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), do Ministério das Cidades (MCidades), da Caixa Econômica Federal (CAIXA) e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), em consequência de previsão legal, as funções e atividades relativas à gestão dos seus recursos.

O FGTS é gerido pelo seu Conselho Curador (CCFGTS), regulamentado pelo Decreto nº 6.827, de 22/4/2009, e formado por um colegiado tripartite composto por 24 representantes dos trabalhadores, empregadores, órgãos e entidades governamentais, garantindo que os principais interessados participem das decisões do FGTS. A esse colegiado compete primordialmente:

- estabelecer as normas e diretrizes para formação de pecúlio ao trabalhador e correta alocação de recursos para o financiamento de programas de habitação, saneamento e infraestrutura;
- acompanhar e avaliar a gestão econômica e financeira dos recursos, bem como os ganhos sociais e o desempenho dos programas aprovados;
- apreciar e aprovar os orçamentos anuais e os planos plurianuais do FGTS;
- pronunciar-se sobre as contas do FGTS, antes de encaminhá-las aos órgãos de controle; e
- adotar providências para corrigir eventuais atos dos órgãos ou entidades que integram o Sistema FGTS, que prejudiquem o desempenho e o cumprimento das finalidades referentes aos recursos do Fundo.

Em seu trabalho, o CCFGTS é assessorado pelo Grupo de Apoio Técnico Permanente (GAP), formado por consultores técnicos vinculados às entidades que têm assento no Conselho.

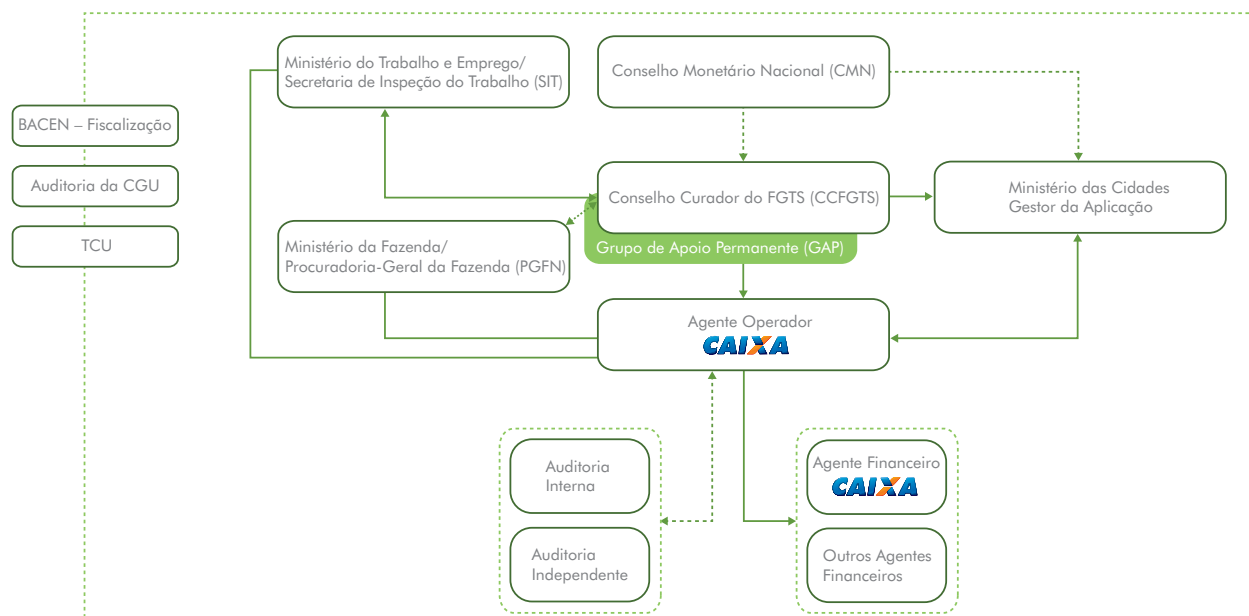
A presidência do Conselho Curador do FGTS é exercida pelo Ministro de Estado do Trabalho e Emprego. Ao MTE compete, entre outras atribuições, a fiscalização do recolhimento das contribuições ao FGTS.

O Ministro de Estado das Cidades exerce a vice-presidência do Conselho e é o gestor da aplicação dos recursos do FGTS em habitação popular, saneamento ambiental e infraestrutura. O Ministério das Cidades elabora os orçamentos anuais e planos plurianuais de aplicação dos recursos e acompanha as metas físicas propostas.

Compete à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional a inscrição em Dívida Ativa dos débitos para com o FGTS, bem como, diretamente ou por intermédio da Caixa Econômica Federal, mediante convênio, a representação judicial e extrajudicial do FGTS, para a correspondente cobrança.

A Caixa Econômica Federal, Agente Operador do Fundo, atua de forma a garantir ao trabalhador o acesso ao FGTS, desde o recolhimento até o efetivo pagamento, regulando a operação dos recursos e a execução dos investimentos em moradia, saneamento e infraestrutura.

Arranjo Institucional



Direito e Propriedade do Trabalhador, Essencial para o Brasil

Cada vez mais importante e presente na vida dos brasileiros, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviços (FGTS) é um patrimônio do trabalhador que transforma o país e melhora a vida da população.

Nesses 46 anos, o FGTS tem cumprido sua importante função social, destacando-se como a principal fonte de recursos para investimento nas áreas de habitação, saneamento e infraestrutura, cujas aplicações alcançaram, no período de 1995 a 2011, o montante de R\$ 171,4 bilhões, revertidos em obras, que somadas beneficiaram mais de 196,7 milhões de pessoas, estimulando a geração de mais de 8 milhões de empregos.

Tudo isso contribui para o crescimento da economia brasileira, repercute numa cadeia de benefícios que se inicia com o desenvolvimento de setores estratégicos, favorece a geração de mais postos de trabalho, melhora a qualidade de vida e proporciona dignidade e cidadania às famílias brasileiras.

Os depósitos mensais nas contas vinculadas dos trabalhadores têm a finalidade precípua de assegurar proteção ao trabalhador quando da liberação de recursos financeiros em diversas modalidades de saque, auxiliando-o em situações específicas, proporcionando maior conforto, inclusive por ocasião de sua aposentadoria.

O direito à “moradia própria” tem grande relevância para o FGTS, que destina recursos para aquisição de imóveis novos, usados, ou em construção e também para liquidação ou amortização de dívida vinculada a contrato de financiamento habitacional pelo Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

Os investimentos em habitação valorizam o ser humano, proporcionando-lhe segurança, dignidade e cidadania, desenvolvendo o sentimento de propriedade e privacidade muitas vezes inédito, além de proporcionar um espaço comum para a integração da família, unidade base da sociedade brasileira.

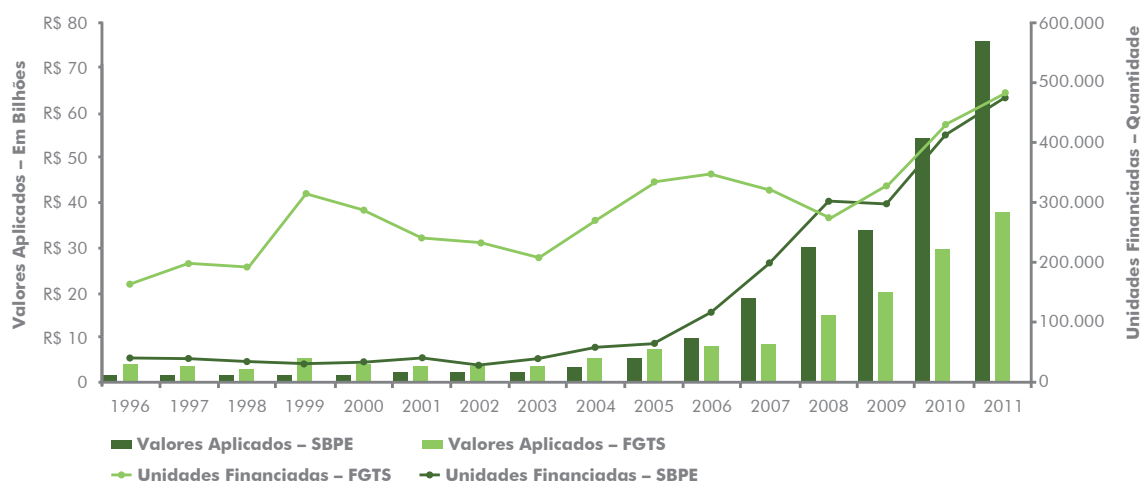
De modo a facilitar, ainda mais, o acesso à moradia própria, em 2009 foi regulamentado o uso dos valores da conta vinculada do FGTS em consórcios imobiliários, possibilitando o saque para complemen-

tação de carta de crédito ou composição de lance e para liquidação, amortização de saldo devedor ou pagamento de parte das prestações.

As aplicações em habitação são realizadas por meio de um vasto leque de programas de crédito, que contribuem fortemente para a redução do déficit habitacional.

Programas de Habitação Popular			
Programa	Tomador	Destinação	Público-Alvo
Pró-Cotista	Pessoas Físicas	Aquisição ou construção de unidade habitacional	Trabalhador com FGTS
Carta de Crédito Individual		Aquisição de imóvel novo ou usado, construção, conclusão ou melhoria de unidade habitacional, aquisição ou execução de lote urbanizado	
Carta de Crédito Associativo	Pessoas Físicas organizadas em grupos associativos	Construção de unidades habitacionais, produção de lotes urbanizados e reabilitação urbana	População com renda familiar mensal bruta de até R\$ 5.400,00
Apoio à Produção	Pessoas Jurídicas da Construção Civil	Empreendimentos de produção habitacional ou reabilitação urbana	
Pró-Moradia	Unidades Federativas e municípios	Desenvolvimento institucional, soluções habitacionais, regularização fundiária e urbanização de áreas	População com renda familiar mensal bruta < R\$ 1.600,00

Gráfico 3 - Unidades habitacionais financiadas (FGTS e SBPE) x Valores Aplicados (FGTS e SBPE)



Fontes: BACEN Banco Central do Brasil, 2012; Intranet CAIXA - Canal do FGTS, 2012.

Visando proporcionar maior comodidade e garantir à comunidade brasileira no exterior o exercício de seu direito sem necessidade de retorno ao Brasil, a partir de 2010, em parceria com o Ministério das Relações Exteriores, o FGTS pode ser sacado por brasileiros residentes em outros países, conforme o mapa abaixo:



O Programa Saneamento para Todos destina-se tanto ao setor público quanto ao privado, contemplando ações de desenvolvimento institucional e obras voltadas para a ampliação da cobertura e elevação da qualidade dos serviços de saneamento ambiental dos municípios.

A atuação nesse segmento promove a melhoria das condições de saúde da população, por meio de estudos e projetos que gerem ações integradas e articuladas de saneamento básico no âmbito urbano com outras políticas setoriais, destinadas à redução dos déficits nos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e manejo de resíduos da construção e demolição.

Programa Saneamento para Todos		
Tomador	Destinação	Público-Alvo
Unidades Federativas, municípios e suas entidades da administração descentralizada, inclusive empresas públicas e sociedades de economia mista	Desenvolvimento institucional	População atendida pelos empreendimentos financiados
Concessionárias privadas ou subconcessionárias de serviços públicos ou Sociedade de Propósito Específico (SPE) da área de saneamento	Ações de saneamento básico em áreas urbanas nas modalidades: <ul style="list-style-type: none"> • abastecimento de água; • esgotamento sanitário; • saneamento integrado; • manejo de águas pluviais e manejo de resíduos sólidos; • preservação e recuperação de mananciais; e • estudos e projetos. 	

Presente nas ações de infraestrutura urbana, o FGTS financia obras do setor público e da iniciativa privada que visem à melhoria da infraestrutura de transporte coletivo urbano, prioritariamente nas áreas de baixa renda, contribuindo na promoção do desenvolvimento físico-territorial, econômico e social.

Os financiamentos nessa área ocorrem por meio do Programa de Infraestrutura de Transporte e da Mobilidade Urbana (Pró-Transporte), buscando a eficiência dos prestadores de serviços de maneira a garantir o retorno dos investimentos e conferir maior alcance social às aplicações realizadas.

Programa Pró-Transporte		
Tomador	Destinação	Público-Alvo
Unidades Federativas, municípios, órgãos públicos gestores e respectivas concessionárias ou permissionárias do transporte público coletivo urbano, bem como as SPEs	Implantação, ampliação e/ou modernização da infraestrutura do transporte coletivo urbano Ações voltadas à inclusão social, à mobilidade urbana, à acessibilidade e à salubridade Obras e serviços complementares e equipamentos especiais destinados à acessibilidade, à utilização e à mobilidade de idosos, pessoas com deficiências.	População das áreas atendidas pelos empreendimentos financiados

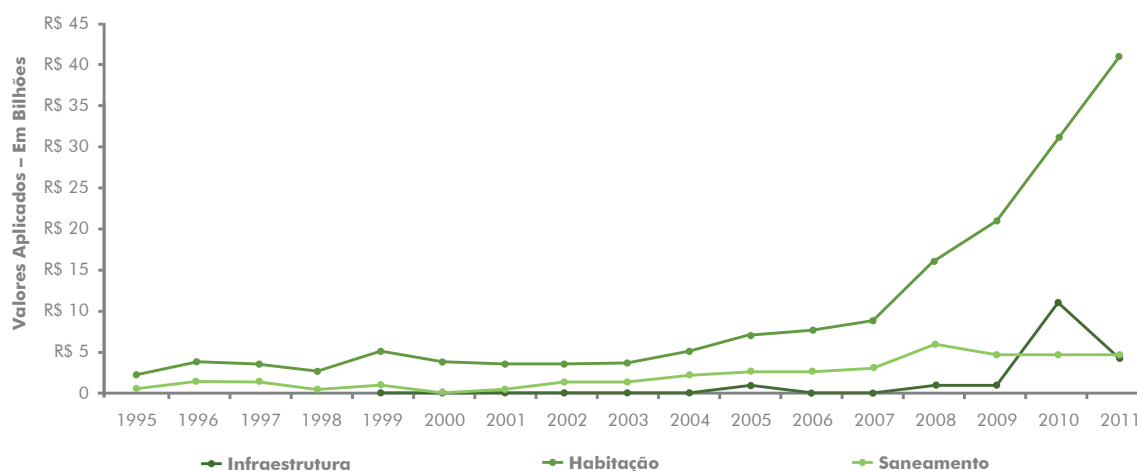
De modo a aumentar o alcance de seus investimentos e melhorar a rentabilidade das contas vinculadas, o FGTS destina parte de seus recursos para aplicação no mercado de capitais, por intermédio de carteiras administradas e do Fundo de Investimento do FGTS (FI-FGTS).

Carteiras Administradas		
Objetivo	Destinação	Público-Alvo
Fomentar o setor da construção civil e do crédito imobiliário, possibilitando a participação do FGTS em novas estruturas do mercado, contribuindo para redução do déficit habitacional e para o desenvolvimento da infraestrutura do país	Aquisição de Debêntures, cotas de Fundos de Investimento Imobiliário (FII) e Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC) com lastro em operações de saneamento, infraestrutura urbana e habitação	Incorporadoras, empresas públicas e privadas, SPE, cooperativas habitacionais ou entidades afins
Incentivar o mercado secundário de títulos, viabilizando a concessão de novos financiamentos habitacionais, com a consequente produção e geração de empregos	Aquisição de Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI), cujos créditos imobiliários utilizados como lastro estejam vinculados a imóveis residenciais, com valor situado nos limites do SFH, concluídos, em produção ou na planta	Companhias securitizadoras que emitem CRI no mercado financeiro, cujos créditos imobiliários utilizados como lastro estejam vinculados a imóveis residenciais, com valor situado nos limites do SFH, concluídos, em produção ou na planta

Fundo de Investimento do FGTS (FI-FGTS)		
Características	Modalidades de Ativos Financeiros	Objetivo
<p>Proporcionar a valorização das cotas por meio da aplicação de seus recursos na construção, reforma, ampliação ou implantação de empreendimentos de infraestrutura em rodovias, portos, hidrovias, ferrovias, energia e saneamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • instrumentos de participação societária; • debêntures, notas promissórias e outros instrumentos de dívida corporativa; • cotas de fundo de investimento imobiliário; • cotas de fundo de investimento em direitos creditórios; • cotas de fundo de investimento em participações; • certificados de recebíveis imobiliários; • contratos derivativos; e • títulos públicos federais. 	<ul style="list-style-type: none"> • redução dos tempos de deslocamento; • minimização dos custos ambientais, sociais e econômicos dos deslocamentos de pessoas e bens; • incorporação de novas regiões ao processo de desenvolvimento; • otimização da estrutura logística por meio do crescimento do transporte hidroviário e ferroviário e da integração multimodal; • melhoria da eficiência energética e expansão da matriz energética limpa e renovável.

Ao ampliar suas áreas de investimento, o FGTS não só promove o desenvolvimento da infraestrutura brasileira, como incentiva o desenvolvimento do mercado de capitais, em função do potencial de formação de poupança doméstica, mantendo a excelência na gestão e na aplicação dos recursos.

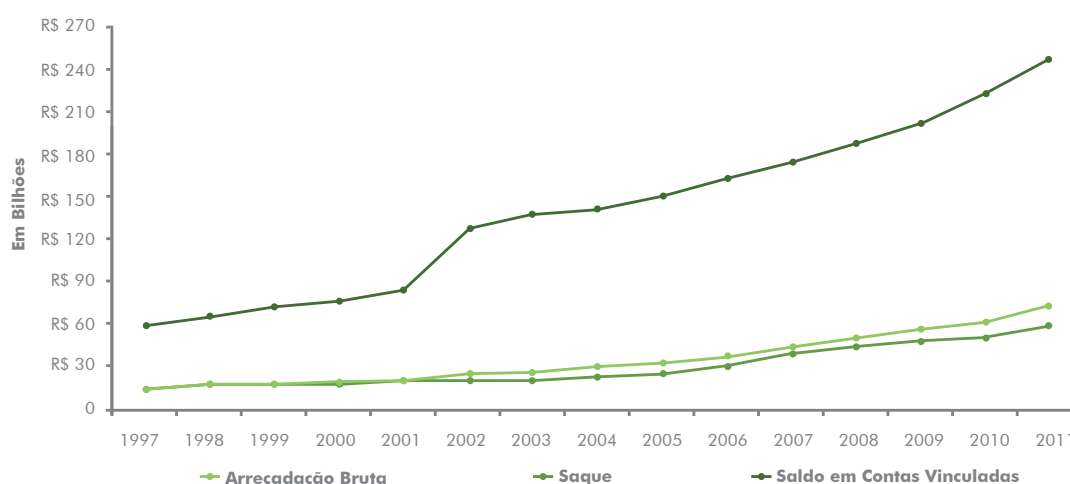
Gráfico 4 – Orçamento por Área de Aplicação



Fonte: Intranet CAIXA - Canal do FGTS – Informação Gerencial

Em dezembro de 2011, o FGTS possuía **ativos de R\$ 290,3 bilhões**, com acervo de 227 milhões de contas, um dos maiores cadastros do mundo. Dessas, **100,3 milhões de contas** haviam recebido depósito nos últimos 12 meses, totalizando **R\$ 213 bilhões de saldo**.

Gráfico 5 – Arrecadação Bruta x Saques x Saldo em Contas Vinculadas

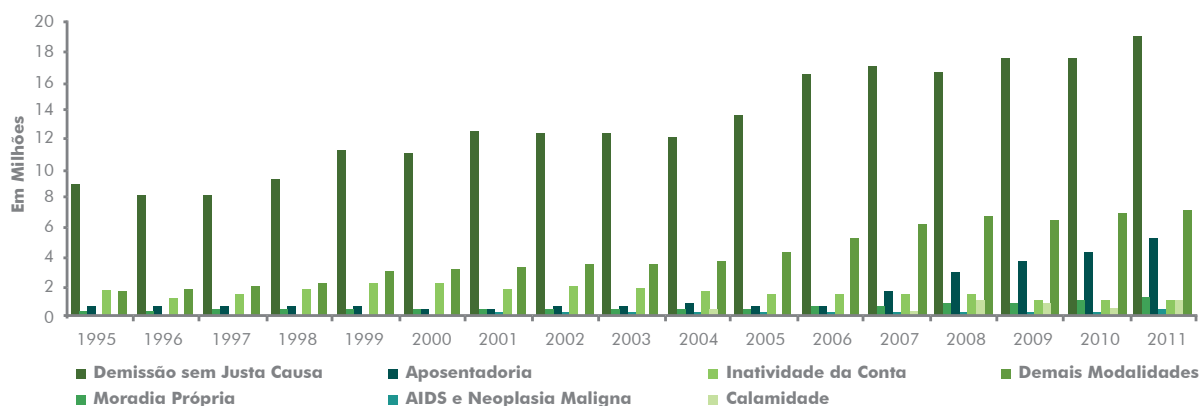


Fontes¹: Intranet CAIXA - Canal do FGTS, 2012; Base de Dados do FGTS, 2012.

1 – Os valores apresentados englobam os valores da arrecadação da LC 110/2001 e os saldos/saques dos Planos Econômicos.

Também em 2011, foram efetivados mais de 34 milhões de saques pelos trabalhadores nas diversas modalidades previstas em lei, totalizando R\$ 57,6 bilhões de recursos liberados.

Gráfico 6 – Quantidade de saques por modalidade



Fonte: Intranet CAIXA - Canal do FGTS – Informação Gerencial

Descontos e Programa Minha Casa, Minha Vida

Os descontos nos financiamentos do FGTS surgiram da necessidade de ampliar o atendimento à população de baixa renda e representam um complemento à capacidade de pagamento do mutuário pessoa física.

Desde 1998, cerca de 3 milhões de famílias foram beneficiadas com descontos concedidos pelo Fundo, na forma de suplementação do valor do imóvel a ser adquirido e/ou em valor pago aos agentes financeiros como forma de compensar o diferencial decorrente da aplicação de uma taxa de juros menor e da ausência de taxa de administração, refletindo diretamente na redução do valor das prestações mensais devidas pelo tomador do crédito.

Os descontos são concedidos uma única vez aos trabalhadores com renda familiar bruta mensal de até R\$ 3.245,00, em caráter pessoal e intransferível, sendo seus valores variáveis em função do município de localização do imóvel, da modalidade de financiamento, do valor do imóvel, do valor financiado e da renda familiar.

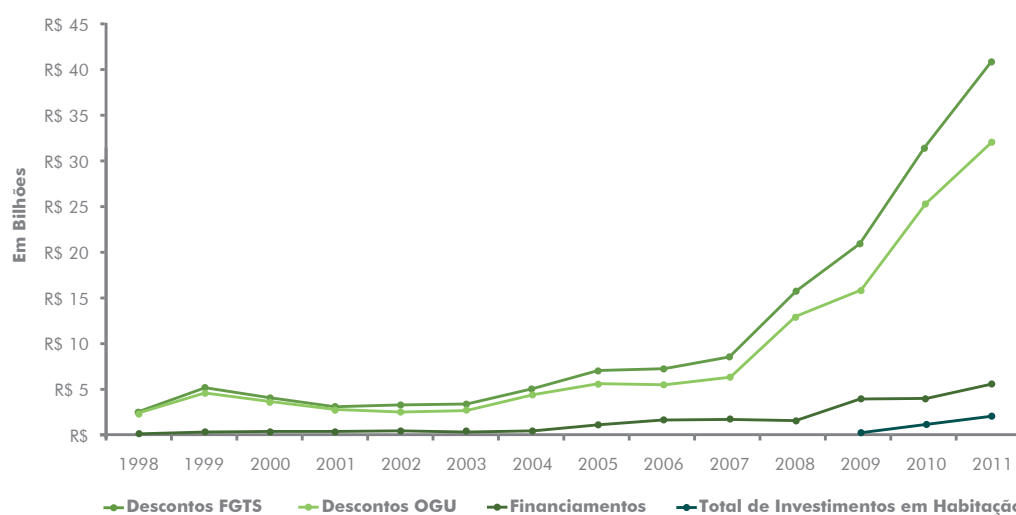
Tendo como objetivo a criação de mecanismos de incentivo à produção e aquisição de unidades habitacionais para famílias de baixa renda, o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) foi lançado em 2009, pelo Governo Federal, como parte do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e os descontos do FGTS passaram a ser destinados prioritariamente às operações ali enquadradas.

O programa tem o FGTS como principal fonte de recursos e viabiliza a redução do déficit habitacional, contribuindo para minimizar os efeitos da crise mundial de 2008, por meio da geração de emprego e renda.

Além do FGTS, os descontos nos financiamentos do PMCMV também recebem recursos do Orçamento Geral da União, sendo que o Fundo responde por 82,5% e o OGU por 17,5% do total de descontos concedidos. Nos financiamentos para famílias com renda de até três salários mínimos, o subsídio é suportado integralmente pela União.

Apenas nos três primeiros anos de existência do programa, o FGTS destinou mais de R\$ 77 bilhões em modalidades de crédito integrantes do Minha Casa, Minha Vida, dos quais R\$ 13,5 bilhões foram empregados na forma de descontos – 49% a mais do que o volume aportado nos 11 anos anteriores, enquanto que o Orçamento Geral da União aportou R\$ 3,9 bilhões.

Gráfico 7 – Descontos FGTS x Descontos OGU e Financiamentos em Habitação



Fonte: Intranet CAIXA - Canal do FGTS – Informação Gerencial – Execução do Orçamento

Esse volume de investimentos resultou na entrega de aproximadamente 651.324 mil unidades habitacionais, no período de 2009 a 2011, realizando o sonho de milhões de brasileiros de adquirir a casa própria.



*APRIMORAMENTO
DA GESTÃO ESTRATÉGICA*



Gestão Estratégica do FGTS

O FGTS tem apresentado nos últimos anos uma sequência de resultados positivos, tanto financeiros como em benefícios para a população brasileira, graças a uma gestão séria, ética e responsável das instituições que o compõem.

O Conselho Curador do FGTS possui como objetivos estratégicos estabelecer as diretrizes e os programas de alocação dos recursos, conforme os critérios previstos na lei de regência do Fundo, na Política Nacional de Desenvolvimento Urbano e nas políticas setoriais de habitação popular, saneamento básico e infraestrutura urbana do Governo Federal.

Para garantir a efetividade da gestão, o CCFGTS reúne-se a cada dois meses, em reuniões ordinárias, com objetivo de deliberar sobre as decisões que norteiam a utilização desses recursos, que englobam a aprovação e os ajustes no orçamento de aplicação, a definição de orientações para a aplicação e o fortalecimento do processo de governança, entre outros assuntos.

Além das reuniões ordinárias, quando necessário, são realizadas reuniões extraordinárias visando à apreciação e ao tratamento de questões emergenciais que não podem aguardar a próxima reunião bimestral, especialmente quando surgem rupturas de tendências nos cenários futuros ou oportunidades de investimentos/desinvestimentos.

De modo a subsidiar os conselheiros, o Grupo de Apoio Técnico Permanente se reúne semanalmente para desenvolver estudos, elaborar notas técnicas, votos e minutas de resoluções a serem encaminhadas ao Conselho, fornecendo fundamentos necessários para a tomada de decisão.

A atuação do Conselho está consubstanciada nas resoluções que aprova, as quais dispõem sobre a aplicação dos recursos do FGTS e a elaboração das propostas orçamentárias anuais, que por sua vez podem originar atos administrativos complementares por parte dos demais entes do Sistema FGTS.

O CCFGTS, mesmo sem executar diretamente programas e ações de governo, adota como métrica de desempenho os indicadores sociais objeto das Políticas Públicas de Habitação e de Saneamento Básico.

Adoção de um Modelo Estruturado

Dada a importância do FGTS para o desenvolvimento do país e a necessidade de manter a continuidade na geração de resultados para a sociedade brasileira, tornou-se de fundamental relevância para o Conselho Curador o aperfeiçoamento do modelo de gestão estratégica do FGTS, como um passo importante no amadurecimento da gestão dos seus processos e resultados.

Diante da constatação de que a alocação crescente de orçamento oriundo do FGTS (quase dobrando entre 2008 e 2009) ocorre em descompasso com o crescimento das disponibilidades; da necessidade de uma política de responsabilidade ambiental; e de resguardar a perenidade do Fundo de Garantia a longo prazo, o Conselho Curador demandou ao Agente Operador a estruturação da gestão estratégica do FGTS.

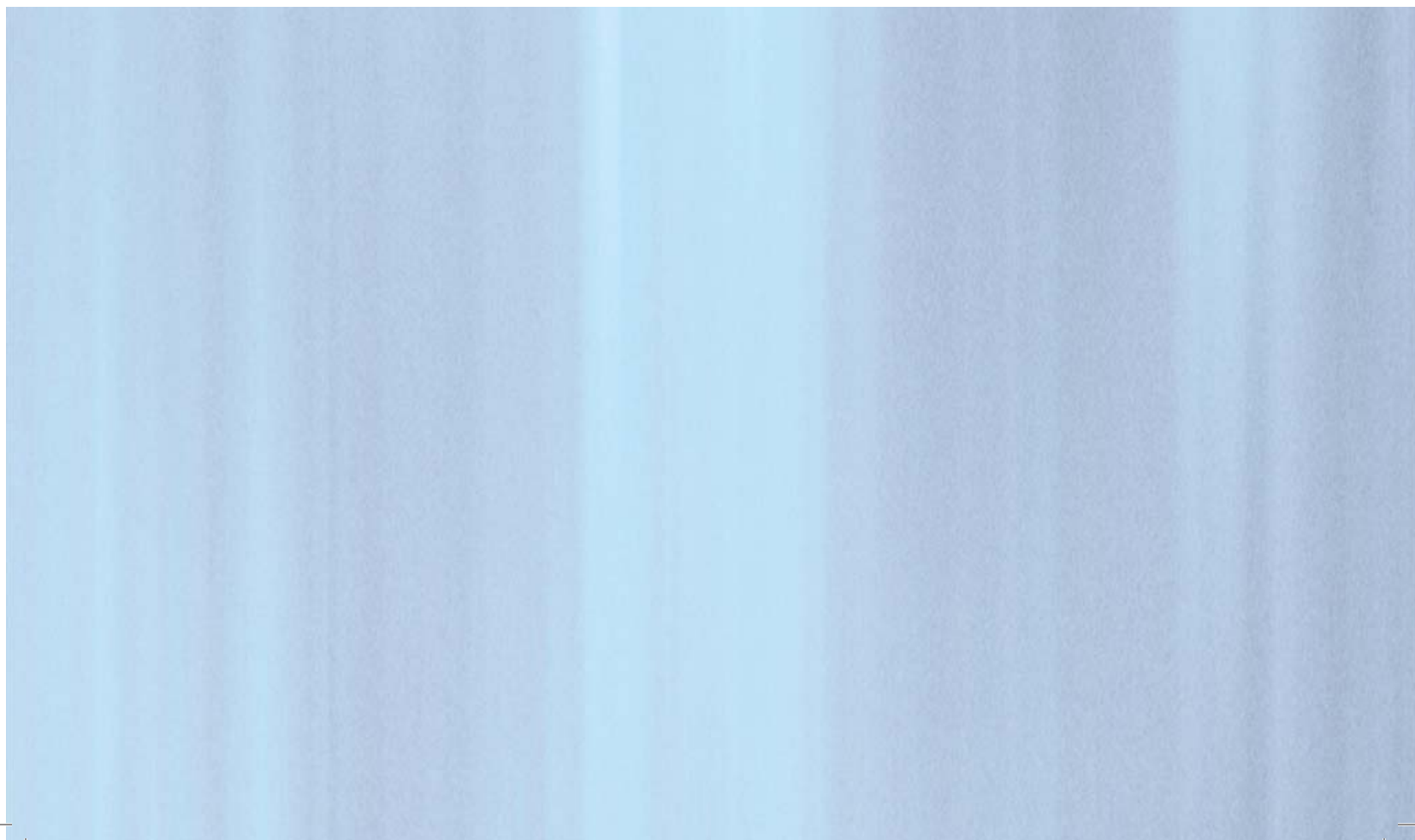
A construção do Planejamento Estratégico do FGTS, com foco no médio e longo prazo iniciou-se em 2011, com extensa pesquisa sobre as melhores práticas disponíveis no mercado e na literatura especializada visando parametrizar o trabalho a ser realizado conforme a dimensão do Fundo de Garantia.

Para tanto, a CAIXA firmou contrato com a empresa Brainstorming Assessoria de Planejamento e

Informática Ltda. ME, selecionada em concorrência pública, para a prestação de serviço técnico especializado em planejamento estratégico, com conclusão prevista para o final de 2012, cujo teor prevê:

- definição da arquitetura de Planejamento Estratégico do FGTS;
- construção de panorama do FGTS no contexto socioeconômico brasileiro;
- elaboração e simulação de Cenários Prospectivos;
- elaboração de Mapa Estratégico e definição de métricas de acompanhamento do Planejamento Estratégico;
- disponibilização de solução sistêmica de apoio ao Planejamento Estratégico fundamentado em modelo matemático que possibilite a simulação de cenários prospectivos e o monitoramento do ambiente estratégico.

Detentora do Método Grumbach de Gestão Estratégica, reconhecido amplamente pelo mercado e empregado com sucesso em diversas instituições públicas e privadas do Brasil, a empresa contratada possui mais de 15 anos de experiência na área e presta seus serviços com o suporte de um sistema informatizado, denominado Brainstorming Web, que integra e gerencia todo o processo de planejamento, facilitando a gestão estratégica e a internalização do conhecimento pelos participantes do processo de planejamento.





*FORMULAÇÃO E
CONSTRUÇÃO DO MODELO*



O trabalho de construção do planejamento do FGTS iniciou-se com a constituição de um Grupo de Coordenação e Controle, em janeiro de 2012. Composto por representantes da CAIXA e da SECCFGTS, o grupo, responsável pela coordenação do processo, teve sua atuação focada especialmente no levantamento dos dados fundamentais do FGTS junto a profissionais de todas as instituições que compõem o Fundo, contando com a participação de representantes indicados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema FGTS, além de especialistas de diversas áreas de conhecimento e da sociedade, garantindo assim legitimidade em sua execução.

A elaboração do planejamento estratégico estruturado objetivou viabilizar soluções para melhor qualificar os processos, atividades internas e sinergia entre as instituições que compõem o Fundo de Garantia, por meio da análise da situação atual do Sistema FGTS, da análise prospectiva e da construção do Plano contendo as diretrizes estratégicas a serem executadas pelos entes do Sistema FGTS, no período 2012-2022.

Durante todo o trabalho de construção do Planejamento Estratégico do FGTS, foram realizadas 144 horas de capacitação para os envolvidos na sua elaboração, por meio de 18 eventos, contando com a participação presencial de mais de 250 pessoas, além de 3.740 pessoas que contribuíram indiretamente por meio da Pesquisa Delphi¹.

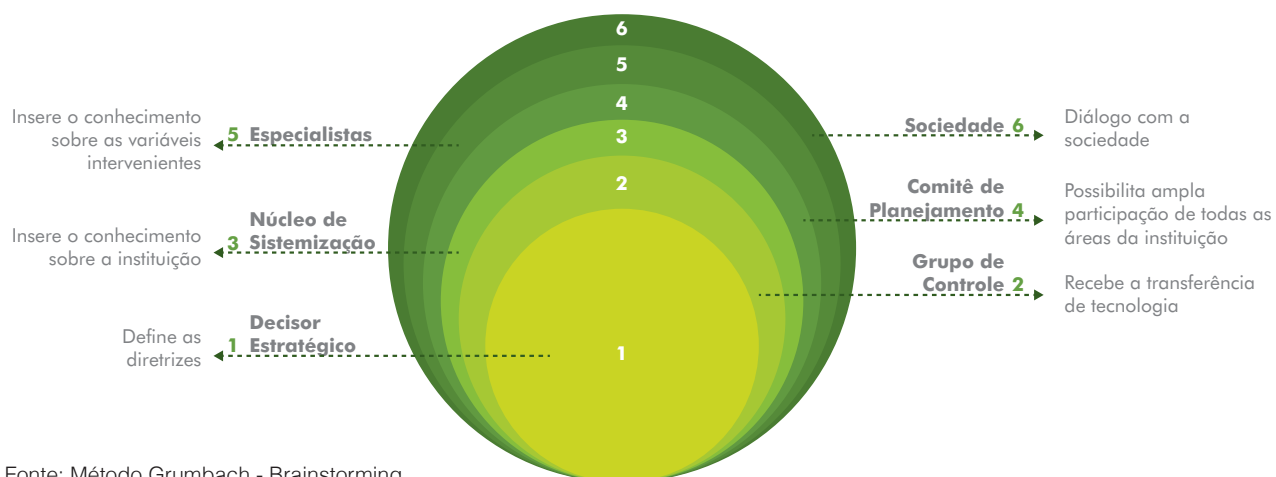
Este planejamento é o resultado de uma consistente integração, sintonia e parceria entre os entes que compõem o Fundo. Ao Conselho Curador do FGTS, instância decisória máxima, coube a função de orientar e definir o foco estratégico.

O Grupo de Controle, formado por 12 pessoas que receberam a expertise necessária para a implementação da metodologia escolhida, ficou responsável pela condução do Planejamento Estratégico, juntamente com os consultores da empresa contratada.

O Núcleo de Sistematização foi constituído pelo Grupo de Controle, juntamente com os membros do CCFGTS e do GAP, de profissionais do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), do Ministério das Cidades (MCidades), da CAIXA e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), fornecendo os dados e participando de encontros para a construção do Planejamento Estratégico e a inclusão do conhecimento sobre o Sistema FGTS no aplicativo utilizado.

De modo a ampliar o caráter participativo do Planejamento Estratégico do FGTS, além do Núcleo de Sistematização, alguns eventos específicos contaram com a participação do Comitê do Planejamento, composto por representantes de diversas instituições e pelos demais profissionais que se relacionam ou já se relacionaram diretamente com o Sistema FGTS.

¹ Método Delphi: consulta direcionada a peritos por meio de questionário aplicado de forma repetitiva, com o objetivo de mensurar a estimativa dos participantes acerca de determinados temas. O método visa à convergência das estimativas dos especialistas, de modo que ao final de cada ciclo são apresentadas as respostas recebidas, para estimular os respondentes a revisarem suas estimativas anteriores com base nas opiniões dos demais participantes, gerando um resultado mais estável no ciclo seguinte.



A primeira atividade para a construção do Planejamento Estratégico foi a identificação do Sistema FGTS, ou seja, o mapeamento de sua estrutura (entes que o compõem), macroprocessos e recursos, e materializou-se na identificação dos cinco entes integrantes dos Sistema FGTS e de seus macroprocessos.

Uma vez identificado o sistema e os macroprocessos, passou-se à análise da situação atual, feita sob a perspectiva interna, incluindo processos e recursos e as relações de causa e consequência, e sob a perspectiva externa, a identificação de variáveis externas e atores relevantes no processo FGTS. Nessa etapa, foram produzidos, de forma coletiva e colaborativa, 337 indicadores de processo (percepções sobre o sistema) validados, com 1.126 causas e consequências associadas.

Com o resultado dessa análise, foi possível a construção das iniciativas estratégicas reativas, ou seja, de correção ou otimização nos processos e recursos, visando ao melhor aproveitamento das oportunidades e mitigação dos riscos.

Com a colaboração de um grupo ampliado, com membros do núcleo de sistematização e do comitê de planejamento, foi feita uma prospecção de eventos futuros, posicionados em 2022, produzindo 169 ideias, que permitiram a identificação de 15 temas de maior relevância para o FGTS, que por sua vez originaram as “questões-chave” aprovadas pelo GAP e pelo CCFGTS, que subsidiaram a construção da pesquisa Delphi.

Foram convidados a participar na pesquisa eletrônica cerca de 800 peritos, 200 convidados e 5.564 prefeituras, previamente cadastrados, além de outros públicos, como, por exemplo, as companhias estaduais de saneamento e parlamentares. Além disso, o sítio do FGTS na internet (www.fgts.gov.br) também possibilitou a participação de toda a sociedade a partir de autocadastramento na própria página. Participaram da pesquisa o total de 3.740 respondentes entre peritos, técnicos e toda a sociedade civil brasileira.

Ao resultado da Pesquisa Delphi foi aplicada a técnica de Impactos Cruzados, que consiste na identificação da correlação entre as 15 “questões-chave”. Essa correlação possibilitou a geração de cenários probabilísticos, mediante aplicação de técnica de simulação matemática denominada Monte Carlo, permitindo a identificação do cenário mais provável.

A definição do Cenário-Alvo, por sua vez, foi obtida a partir da análise de atores e da interpretação dos gráficos de teoria dos jogos e das respectivas motricidade e dependência entre atores e variáveis, tendo o Conselho Curador do FGTS aprovadas as linhas de ação e definição da Missão, Visão e Valores do FGTS.

Uma vez identificado os cenários mais provável, ideal e alvo, verificou-se quais eram as oportunidades e ameaças presentes com vista à definição das iniciativas estratégicas, tanto as pré-ativas quanto as proativas, que nos próximos dez anos definirão o portfólio de melhorias a serem aplicadas nos processos internos do FGTS.

Estabelecidas todas as iniciativas estratégicas, foram criados os indicadores de objetivos estratégicos, com a descrição de suas fórmulas, periodicidade e fonte de dados para mensuração.

Coube, então, ao GAP definir os critérios de priorização, aprovados pelo Conselho Curador, garantindo assim o adequado desdobramento na execução das iniciativas e na geração de resultados sustentáveis, dimensionando a execução do portfólio de projetos para os exercícios seguintes.

Após todo esse trabalho minucioso, o FGTS tem o orgulho de apresentar a sua Missão, Visão e Valores juntamente com mapa estratégico e as 122 iniciativas estratégicas vinculadas a cada um dos 16 objetivos estratégicos do FGTS.

Identidade Estratégica

Aprovados na RO CCFGTS 130, de 28/8/2012, o Conselho Curador assim definiu a Identidade Estratégica do FGTS:

Missão

Constituir reserva financeira para o trabalhador, de acordo com seu tempo de serviço, e fomentar o investimento nas áreas de habitação, saneamento e infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento do país e para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

Visão

Ser referência como patrimônio do trabalhador brasileiro e indutor do desenvolvimento econômico e social do país.

Valores

- Integridade - cumprimento das obrigações profissionais com objetividade e independência, acima de quaisquer dúvidas, em face de relacionamentos pessoais.
- Probidade - retidão no agir, obediência à honradez, à ética e à honestidade na prática de atos administrativos.
- Transparência - livre acesso a informações, tanto de interesse pessoal quanto de interesse coletivo, a qualquer cidadão.
- Comprometimento - atuação focada na efetividade das ações para com o trabalhador, o meio ambiente e a sociedade.
- Responsabilidade - zelo pela efetividade das normas, assegurando a máxima sustentabilidade dos negócios, incorporando considerações de ordem ética, social e ambiental em todos os processos e relacionamentos.
- Respeito - consideração pelo outro, pelas leis e instituições.

Mapa Estratégico

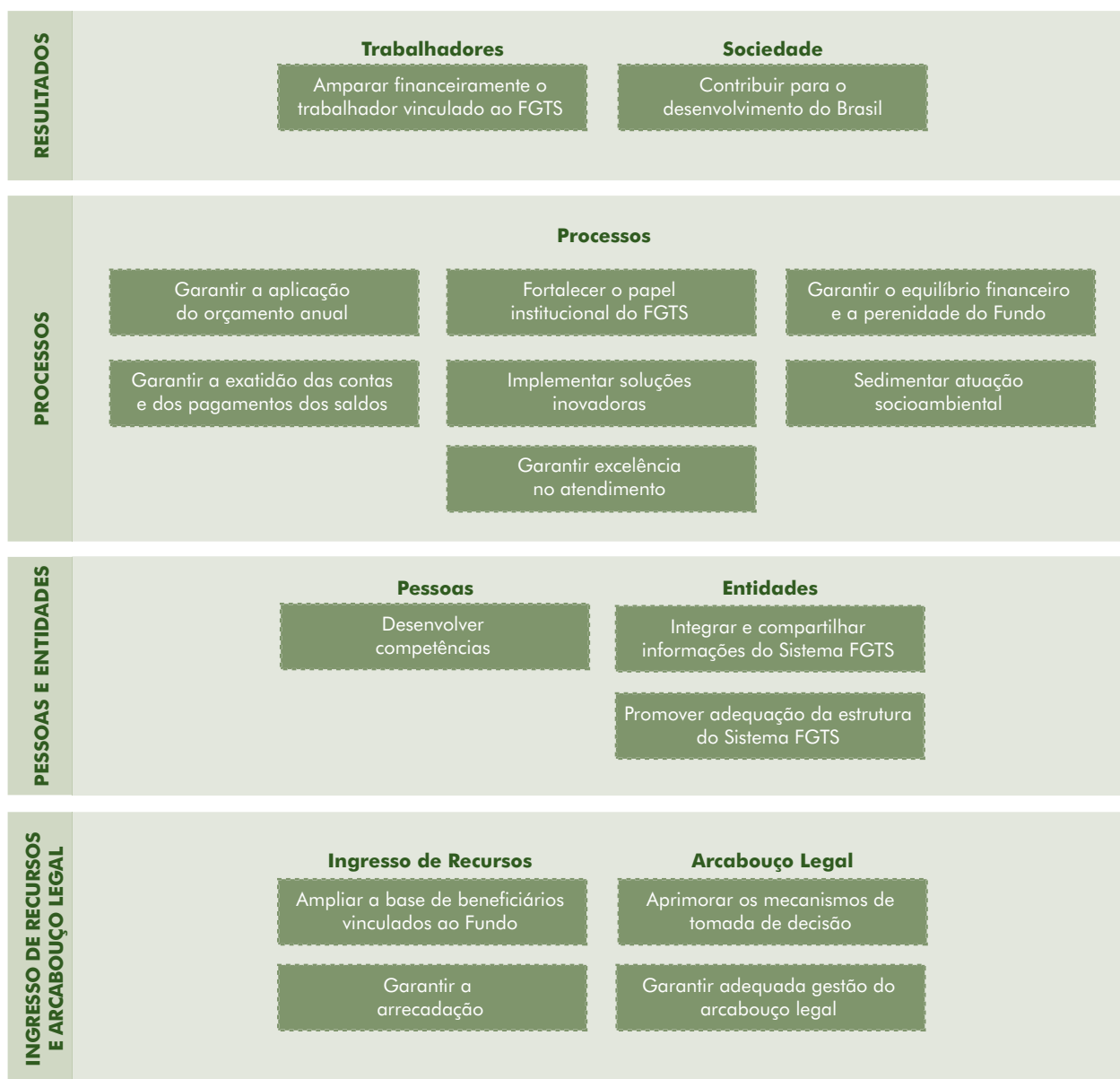


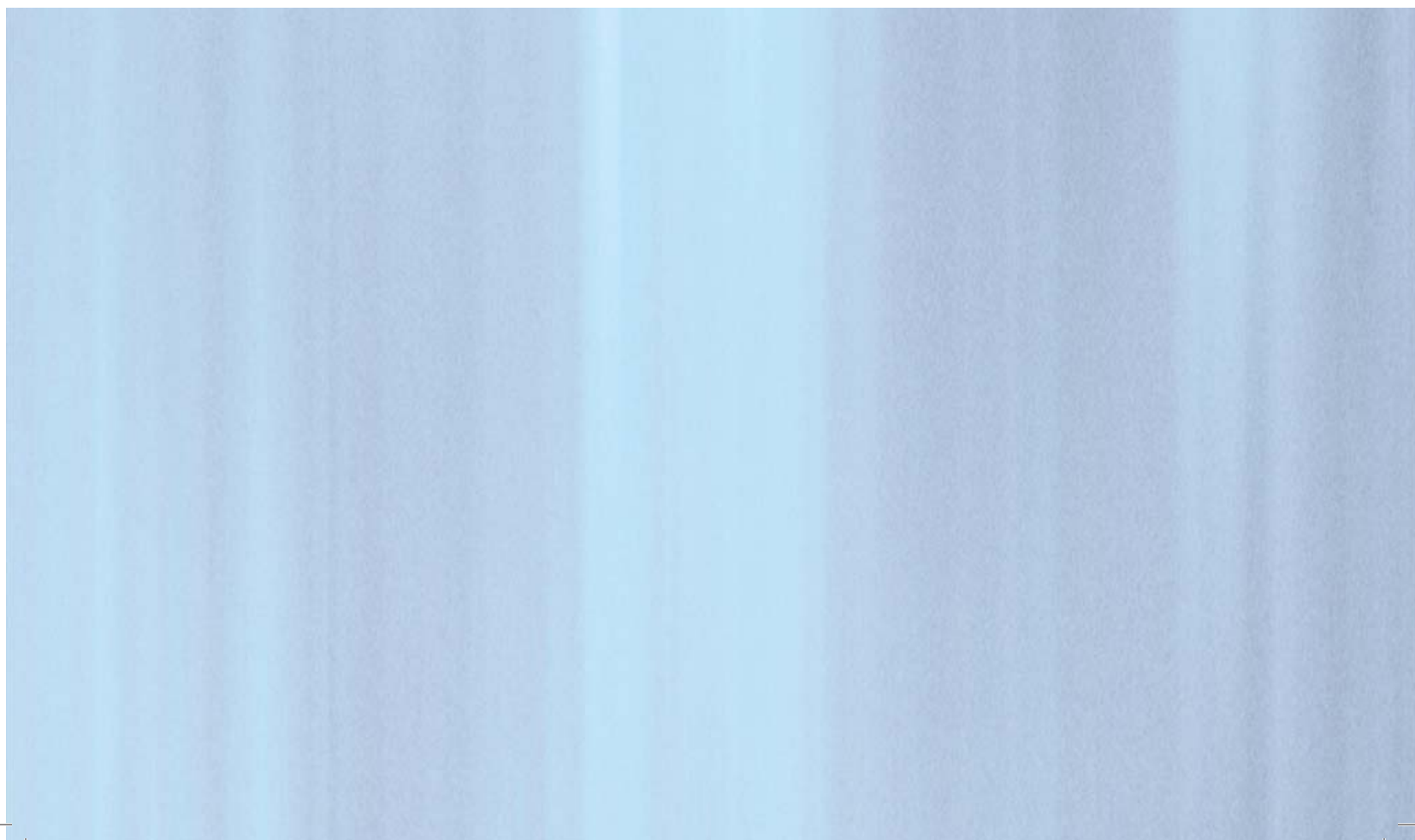
Missão

Constituir reserva financeira para o trabalhador, de acordo com seu tempo de serviço, e fomentar o investimento nas áreas de habitação, saneamento e infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento do país e para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

Visão

Ser referência como patrimônio do trabalhador brasileiro e indutor do desenvolvimento econômico e social do país.







O PLANO ESTRATÉGICO



Objetivos, Estratégias e Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA – TRABALHADOR E SOCIEDADE

Descrição: Conjunto de beneficiários diretos e indiretos do FGTS. Os trabalhadores são beneficiários diretos com a formação de pecúlio mantido em seu nome e de forma indireta sob o ponto de vista social.

A sociedade é contemplada com benefícios sociais, como melhoria da qualidade de vida (saneamento, habitação e infraestrutura) e geração de emprego.

OBJETIVO: 1.1 - AMPARAR FINANCEIRAMENTE O TRABALHADOR VINCULADO AO FGTS

Descrição: Garantir amparo ao trabalhador mediante formação de pecúlio com recursos financeiros depositados em seu nome, conforme previsão em lei.

OBJETIVO: 1.2 - CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

Descrição: Conforme o art. 3º da Constituição Federal e incisos:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

PERSPECTIVA – PROCESSOS

Descrição: Conjunto de pessoas e instituições que atuam no Sistema FGTS, para dar cumprimento aos objetivos para os quais o Fundo foi criado.

OBJETIVO: 2.1 - GARANTIR O EQUILÍBRIO FINANCEIRO E A PERENIDADE DO FUNDO

Descrição: Assegurar a implementação de estratégias que promovam o equilíbrio entre investimentos e pagamentos, visando à perenidade do Fundo.

Estratégia: 2.1.1 - Promover gestão eficaz dos recursos

Descrição: Implementar iniciativas que assegurem a eficácia na gestão dos recursos do FGTS.

Iniciativa: 2.1.1.1 - Aprimorar mecanismos de gestão contábil e financeira

Descrição: Introduzir novos mecanismos de gestão contábil e financeira, aprimorando os processos de previsão de fluxo futuro de caixa.

Iniciativa: 2.1.1.2 - Definir o orçamento de descontos para patamares sustentáveis

Descrição: Prospectar e definir orçamento de descontos, baseado na capacidade financeira do FGTS, e de forma a garantir a perenidade do Fundo.

Estratégia: 2.1.2 - Potencializar oportunidades e neutralizar ameaças ao FGTS

Descrição: Adotar ações proativas com propósito de potencializar oportunidades e neutralizar ameaças ao FGTS, junto ao Congresso e formadores de opinião.

Iniciativa: 2.1.2.1 - Criar mecanismos para mensurar eventuais impactos ao FGTS

Descrição: Apresentar aos decisores estratégicos os reflexos futuros (vantagens e desvantagens) causados pelas alterações propostas.

Iniciativa: 2.1.2.2 - Estruturar e implementar representação legislativa

Descrição: Elaborar projeto e implementar representação legislativa, com propósito de agir proativamente quando do surgimento de propostas de Projeto de Lei (PL) que representem ameaças ou oportunidades ao Fundo, e atuar nos assuntos de interesse do CCFGTS.

Estratégia: 2.1.3 - Implementar política de Controle e de Risco Sistêmico do FGTS

Descrição: Estruturar política de controle de risco sistêmico do FGTS, considerando os aspectos de segurança das operações, incertezas inerentes ao alcance dos objetivos estratégicos e busca de oportunidades visando à obtenção de vantagem competitiva, ante os impactos de eventos negativos.

Iniciativa: 2.1.3.1 - Elaborar e implementar programa de gestão de riscos no FGTS

Descrição: Definir modelo estruturado de avaliação de empreendimentos/aplicações/projetos no que tange à natureza contábil, viabilidade, rentabilidade e garantias, estabelecendo-se, quando for o caso, rating para os entes e objetos envolvidos.

Iniciativa: 2.1.3.2 - Criar e implementar ações para estruturar a transferência de créditos habitacionais

Descrição: Estruturar operação de repasse à EMGEA das operações de créditos celebradas com recursos do FGTS, firmadas pelo ex-BNH.

Iniciativa: 2.1.3.3 - Otimizar os mecanismos de avaliação de risco dos tomadores

Descrição: Assegurar qualidade dos tomadores quando da aplicação dos recursos para garantir o efetivo retorno financeiro das operações do FGTS.

Iniciativa: 2.1.3.4 - Elaborar e implementar otimização do retorno financeiro das disponibilidades

Descrição: Proporcionar melhoria na rentabilidade das disponibilidades, assegurando garantir melhor retorno desses recursos.

Iniciativa: 2.1.3.5 - Criar e implementar mecanismos de controle da adimplência

Descrição: Criar e implementar mecanismos de controle da adimplência.

Iniciativa: 2.1.3.6 - Melhorar portfólio de garantias das aplicações financeiras

Descrição: Estabelecer critérios mais rígidos na apresentação das garantias dos investimentos do FI-FGTS.

OBJETIVO: 2.2 - GARANTIR A EXATIDÃO DAS CONTAS E DOS PAGAMENTOS DOS SALDOS

Descrição: Assegurar precisão dos dados cadastrais e financeiros das contas vinculadas e pagamento dos valores depositados pelos empregadores, com acréscimo das remunerações devidas pelo FGTS, aos corretos beneficiários do direito nos prazos previstos na legislação.

Estratégia: 2.2.1 - Promover melhorias no processo de pagamento

Descrição: Otimizar o processo de pagamento dos saldos das contas ou das devoluções aos empregadores, mesmo que seja por compensação, se optado pelo interessado.

Iniciativa: 2.2.1.1 - Aprimorar a sistemática de pagamento

Descrição: Estimular e incentivar o aprimoramento das sistemáticas de pagamento, diversificando e facilitando o saque dos valores de forma segura (Ex.: cartão de crédito pré-pago ou outras opções de movimentação, mesmo sendo saques parciais).

Estratégia: 2.2.2 - Assegurar a correta individualização das contas vinculadas

Descrição: Garantir que os valores depositados pelos empregadores sejam corretamente individualizados nas contas dos trabalhadores beneficiários, conforme previsão em lei.

Iniciativa: 2.2.2.1 - Aprimorar ações para redução do estoque de saldo não individualizado nas contas vinculadas

Descrição: Assegurar ao trabalhador a individualização correta dos valores recolhidos pelas empresas

Iniciativa: 2.2.2.2 - Disponibilizar serviço de validação prévia dos dados do trabalhador

Descrição: Iniciativa que agrupa medidas para garantir qualidade e precisão das informações dos trabalhadores prestadas ao FGTS.

OBJETIVO: 2.3 - GARANTIR A APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL

Descrição: Assegurar a contratação e execução dos recursos orçamentários, visando atender ao papel de agente de desenvolvimento social.

Estratégia: 2.3.1 - Garantir a execução dos projetos e a qualidade das obras

Descrição: Viabilizar meios para que as obras apresentem qualidade conforme critérios definidos e terminalidade.

Iniciativa: 2.3.1.1 - Definir mecanismos de controle de execução física das obras, independente da solicitação de desembolso

Descrição: Possibilitar a identificação de obras que possam entrar em situação de paralisadas e com o propósito de garantir a qualidade física da obra.

Iniciativa: 2.3.1.2 - Promover critérios de perenidade e integridade física dos empreendimentos

Descrição: Estabelecer critérios mínimos de qualidade de materiais, com devidas certificações, a serem utilizados nos empreendimentos, bem como a adoção de técnicas reconhecidas de segurança na construção, manutenção e vistoria de empreendimentos.

Iniciativa: 2.3.1.3 - Aprimorar mecanismos para possibilitar a conclusão das obras

Descrição: Viabilizar o retorno social dos empreendimentos com recursos do FGTS em conformidade com o contratado entre as partes.

Estratégia: 2.3.2 - Aprimorar o processo de seleção de projetos

Descrição: Otimizar fluxo de recebimento de propostas, bem como aprimorar e aplicar critérios de atendimento às políticas públicas.

Iniciativa: 2.3.2.1 - Estabelecer diretrizes para definição e divulgação do calendário de seleção de propostas

Descrição: Promover transparência ao processo de seleção de propostas, possibilitando aos proponentes conhecerem antecipadamente as condições e possibilitar a realização e elaboração estruturada de seus projetos.

Iniciativa: 2.3.2.2 - Estabelecer critérios para seleção e priorização de projetos

Descrição: Definir e dar publicidade aos critérios de seleção, comunicando transparência e fazendo com que os projetos sejam maximizados de acordo com os resultados desejados.

Estratégia: 2.3.3 - Fomentar a qualificação de projetos apresentados

Descrição: Garantir que os projetos (básicos ou estruturados) apresentados pelos tomadores finais (governos e empresas) e/ou investidores atendam especificações técnicas.

Iniciativa: 2.3.3.1 - Criar simulador de avaliação de projetos apresentados

Descrição: Otimização do processo de seleção de projetos, permitindo que antecipe a gestão das propostas, forneça estatísticas e comunique ao proponente modernidade e transparência no processo.

Iniciativa: 2.3.3.2 - Elaborar e implementar programa de qualificação de projetos a serem apresentados

Descrição: Ampliar capacidade técnica e de gestão dos entes públicos (municípios e estados), promovendo o Desenvolvimento Institucional.

Estratégia: 2.3.4 - Melhorar a atratividade financeira aos agentes financeiros

Descrição: Tornar as linhas de crédito atrativas aos agentes financeiros tomadores de recursos.

Iniciativa: 2.3.4.1 - Elaborar e implementar projeto para adequar a remuneração aos agentes financeiros

Descrição: Adequar tarifas conforme resultados alcançados pelo projeto financiado.

Estratégia: 2.3.5 - Aprimorar processo de elaboração e redistribuição do orçamento anual

Descrição: Tornar o processo de redistribuição do orçamento anual aderente às Políticas Públicas de Habitação, Saneamento e Infraestrutura, respeitando os limites de investimento suportáveis à perenidade do FGTS.

Iniciativa: 2.3.5.1 - Estabelecer mecanismo de construção e revisão do Planejamento Orçamentário

Descrição: Medidas para análise do portfólio de projetos, priorização e investimentos para estabelecimento do Plano Orçamentário.

Iniciativa: 2.3.5.2 - Aperfeiçoar os critérios de distribuição do orçamento anual

Descrição: Definir diretrizes para se obter o equilíbrio entre a necessidade de atendimento das políticas públicas e a capacidade de endividamento dos mutuários, determinando a fronteira de eficiência.

Estratégia: 2.3.6 - Fomentar aumento de empregos formais

Descrição: Fomentar empregos gerados diretamente com recursos do FGTS.

Iniciativa: 2.3.6.1 - Elaborar e implementar mecanismos de geração de empregos diretos

Descrição: Mensurar os empregos gerados a partir do projeto-base. Prospectar iniciativas que fomentem a criação de empregos formais em nível municipal, estadual ou nacional.

OBJETIVO: 2.4 - GARANTIR EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Descrição: Assegurar atendimento qualificado às partes interessadas pelo FGTS, quando da utilização de qualquer modalidade disponível (presencial, canais alternativos, etc.), com observância dos padrões de qualidade esperados como, tempestividade, exatidão das informações fornecidas, performance de canais alternativos, etc.

Estratégia: 2.4.1 - Aprimorar modelo de gestão do atendimento

Descrição: Implementar iniciativas que viabilizem atendimento qualificado em todos os canais disponíveis pelo Sistema FGTS (físicos/virtuais/*telemarketing*), pleno funcionamento e assertividade das informações prestadas por meio dos serviços disponibilizados às partes interessadas.

Iniciativa: 2.4.1.1 - Implementar certificação do atendimento aos produtos e serviços FGTS

Descrição: Implementar critérios de certificação para garantir excelência no atendimento prestado em todos os canais disponíveis às partes interessadas, nas modalidades presencial e virtual, inclusive os serviços prestados pelos agentes financeiros.

Iniciativa: 2.4.1.2 - Estabelecer critérios de certificação dos pontos de atendimento que atuam com serviços e produtos FGTS

Descrição: Definir os critérios de certificação, qualificando os pontos de atendimento que atuam nas demandas do FGTS.

Iniciativa: 2.4.1.3 - Elaborar e implementar sistemática de avaliação da qualidade de atendimento

Descrição: Avaliar os pontos de atendimento de acordo com os critérios estabelecidos, visando melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Iniciativa: 2.4.1.4 - Construir mecanismo para gestão do atendimento

Descrição: Mecanismo integrado entre os atores, viabilizando a identificação da demanda gerada e das ações daí decorrentes que resultaram no atendimento.

Iniciativa: 2.4.1.5 - Estruturar avaliação de desempenho dos agentes financeiros

Descrição: Estabelecer as diretrizes e regras para sistematizar a avaliação de desempenho dos agentes financeiros.

Estratégia: 2.4.2 - Implementar melhorias nos canais de atendimento

Descrição: Otimizar os canais de atendimento disponíveis como também criar novos canais aderentes às tecnologias móveis.

Iniciativa: 2.4.2.1 - Ampliar a rede de atendimento FGTS

Descrição: Oferecer mais comodidade aos beneficiários do FGTS.

Iniciativa: 2.4.2.2 - Criar sistemática de divulgação dos canais de atendimento ao trabalhador e demais beneficiários do FGTS

Descrição: Estruturar e padronizar mecanismo de disseminação dos canais de atendimento às partes interessadas do FGTS.

Iniciativa: 2.4.2.3 - Identificar e implementar melhorias no sítio do FGTS

Descrição: Ampliar e facilitar o acesso ao sítio do FGTS, inclusive com serviços personalizados a

partir da identificação do beneficiário nos sistemas do agente operador

Iniciativa: 2.4.2.4 - Otimizar os canais de atendimento ao trabalhador e empregador

Descrição: Otimizar serviços e produtos personalizados aos trabalhadores e empregadores, facilitando seu acesso também por tecnologias móveis.

Iniciativa: 2.4.2.5 - Ampliar os serviços disponibilizados via Conectividade Social

Descrição: Iniciativa voltada para a ampliação das funcionalidades disponibilizadas, por meio do Conectividade Social, aos empregadores.

Iniciativa: 2.4.2.6 - Criar canal de relacionamento do FGTS nas redes sociais

Descrição: Viabilizar a comunicação com as partes interessadas por meio das redes sociais.

Iniciativa: 2.4.2.7 - Monitorar e interagir com redes sociais

Descrição: Criar mecanismos para acompanhamento e posicionamento relativo a postagens realizadas nas redes sociais, atuando proativamente como protagonista nos assuntos relativos ao FGTS na internet e esclarecendo eventuais entendimentos equivocados.

Estratégia: 2.4.3 - Padronizar o conteúdo e formas de comunicação das informações

Descrição: Estabelecer padrões de comunicação entre as instituições que operam com o FGTS.

Iniciativa: 2.4.3.1 - Adequar conteúdo conforme o serviço, público-alvo e canal

Descrição: Estabelecer regras direcionadas e independentes para cada serviço, público, ou canal avaliado ou revisado.

OBJETIVO: 2.5 - SEDIMENTAR ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

Descrição: Implementar iniciativas que fomentem e adotem práticas socioambientais em prol do Desenvolvimento Sustentável nas áreas de atuação do FGTS, observando as dimensões social, econômica, ecológica/ambiental, espacial e cultural.

Estratégia: 2.5.1 - Fomentar o desenvolvimento regional sustentável

Descrição: Buscar o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais, de forma que os investimentos não comprometam as gerações futuras.

Iniciativa: 2.5.1.1 - Promover a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da sociedade

Descrição: Desenvolver ações para assegurar a continuidade dos benefícios existentes e criar novas modalidades para melhorar cada vez mais a qualidade de vida da sociedade.

Estratégia: 2.5.2 - Adotar práticas de sustentabilidade nos projetos financiados pelo FGTS

Descrição: Estabelecer os critérios e mecanismos de monitoramento para cada tipo de projeto financiado pelo FGTS.

Iniciativa: 2.5.2.1 - Criar política socioambiental para as aplicações do FGTS

Descrição: Criar e aprovar política socioambiental para o FGTS.

Iniciativa: 2.5.2.2 - Criar mecanismo de monitoramento da implementação da política socioambiental

Descrição: Assegurar a implementação da política socioambiental por meio do acompanhamento dos projetos financiados com recursos do FGTS.

Estratégia: 2.5.3 - Fomentar a adoção de práticas socioambientais pelos entes do Sistema FGTS

Descrição: Adoção de práticas corporativas que atendam aos critérios de sustentabilidade.

Iniciativa: 2.5.3.1 - Adotar GRI como modelo de geração de relatório de sustentabilidade

Descrição: Gerar o relatório de sustentabilidade para comunicação do desempenho social, ambiental e econômico no modelo Global Reporting Initiative (GRI)

OBJETIVO: 2.6 - FORTALECER O PAPEL INSTITUCIONAL DO FGTS

Descrição: Promover ações que propiciem à sociedade conhecer a importância do FGTS para o desenvolvimento do país com o retorno social produzido, comunicando com linguagem clara e acessível a excelência da gestão praticada pelo sistema.

Estratégia: 2.6.1 - Fortalecer a imagem institucional do FGTS

Descrição: Iniciativas que busquem a valorização, reconhecimento e fortalecimento da marca do FGTS.

Iniciativa: 2.6.1.1 - Divulgar o sítio do FGTS

Descrição: Dar publicidade do sítio FGTS nas campanhas publicitárias.

Iniciativa: 2.6.1.2 - Divulgar periodicamente informações sobre serviços do FGTS

Descrição: Estabelecer periodicidade e categorização de informações, programando sua divulgação com cronograma preestabelecido.

Iniciativa: 2.6.1.3 - Sensibilizar o cidadão sobre a importância do FGTS

Descrição: Ressaltar a importância do FGTS para a garantia dos direitos (Seguro-Desemprego, formação de patrimônio de proteção ao trabalhador nos casos previstos em lei, etc.) e da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e da sociedade brasileira (moradia – mencionar pró-moradia –, saneamento e infraestrutura).

Iniciativa: 2.6.1.4 - Criar campanha publicitária da destinação dos recursos do FGTS

Descrição: A campanha publicitária deverá focar nos investimentos feitos pelo FGTS, apresentando os resultados sociais obtidos.

Iniciativa: 2.6.1.5 - Definir política de uso da marca FGTS

Descrição: Criar e estabelecer política de uso da marca FGTS pelos entes que compõem o Sistema e pelos tomadores de recursos.

Iniciativa: 2.6.1.6 - Criar campanha publicitária de ações diversas do FGTS

Descrição: Estruturar campanha que propicie às partes interessadas conhecer as diversas ações implementadas pelo FGTS, como produtos, serviços, etc, disponibilizados para melhor atender ao público-alvo.

Iniciativa: 2.6.1.7 - Sistematizar divulgação dos empreendimentos financiados com recursos do FGTS, pelos tomadores

Descrição: Evidenciar a importância do FGTS nos financiamentos/empreendimentos via divulgação em todas as mídias utilizadas pelos tomadores de recursos (Ex.: panfletos de venda, anúncios do empreendimento em TV, etc.).

Iniciativa: 2.6.1.8 - Apresentar as opções de investimento

Descrição: Demonstrar as diversificações de aplicações, as rentabilidades e os riscos inerentes.

Estratégia: 2.6.2 - Ampliar mecanismos para a transparência do FGTS

Descrição: Iniciativas que estabeleçam as diretrizes da transparência na gestão e nos processos, dando publicidade dos papéis e responsabilidade dos atores envolvidos nos processos do FGTS.

Iniciativa: 2.6.2.1 - Criar mecanismos de implementação de transparência da Gestão

Descrição: Estabelecimento das regras e exigências para implementação da transparência da Gestão.

Iniciativa: 2.6.2.2 - Criar mecanismos para promover maior transparência nos processos

Descrição: Promover maior transparência nos processos de repercussão pública. Naqueles de uso pessoal ou restrito, dotá-los de informação específica ao interessado.

Estratégia: 2.6.3 - Adotar práticas que promovam a excelência na gestão do Sistema FGTS

Descrição: Iniciativa que visa à adoção de práticas pelos entes que compõem o Sistema FGTS, de modo a otimizar a tomada de decisão, a gestão de pessoas, processos, recursos e resultados, para o alcance dos objetivos estratégicos do FGTS.

Iniciativa: 2.6.3.1 - Elaborar e Implementar Modelo de Avaliação da Gestão do FGTS

Descrição: Desenvolver metodologia que possibilite avaliação da Gestão do FGTS, com base na atuação dos entes que compõem o sistema.

OBJETIVO: 2.7 - IMPLEMENTAR SOLUÇÕES INOVADORAS

Descrição: Iniciativas que criem soluções inovadoras e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Estratégia: 2.7.1 - Desenvolver e implementar novos produtos e serviços

Descrição: Iniciativas que visem à implementação do Fundo de Investimento em Cotas, dotando os trabalhadores de outra opção de rendimento dos valores depositados em sua conta vinculada.

Iniciativa: 2.7.1.1 - Ampliar benefícios para o Programa Pró-Cotista

Descrição: Criar estudos voltados para melhoria no programa, possibilitando ao cotista condições mais atrativas de uso dos recursos da conta vinculada.

Iniciativa: 2.7.1.2 - Ampliar linha de financiamento para todos os programas

Descrição: Avaliar novos modelos de linha de crédito para todos os programas, observados os preceitos legais.

Iniciativa: 2.7.1.3 - Implementar o FIC-FGTS

Descrição: Atuar junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para aprovar a implementação do FIC-FGTS.

Estratégia: 2.7.2 - Desenvolver e implementar práticas inovadoras

Descrição: Desenvolver novos modelos de negócio, processos e métodos organizacionais que coloquem o FGTS na vanguarda dos segmentos de seu âmbito de atuação.

Iniciativa: 2.7.2.1 - Estimular a realização de estudos e pesquisas nas áreas de atuação

Descrição: Prospectar novos produtos ou serviços com características inovadoras, respeitando os objetivos traçados na Lei de Regência.

Iniciativa: 2.7.2.2 - Contribuir para o aperfeiçoamento na gestão das companhias de saneamento

Descrição: Possibilitar recuperação da capacidade de endividamento das companhias de saneamento, por meio do estímulo à melhoria das suas práticas de gestão.

Iniciativa: 2.7.2.3 - Contribuir para o aperfeiçoamento dos programas

Descrição: Avaliar os modelos de linha de crédito existentes para todos os programas, com o foco em sua otimização.

Estratégia: 2.7.3 - Estimular ações de pesquisa e desenvolvimento

Descrição: Criar um ambiente propício que envolva todos os entes do FGTS, para prospecção de novos produtos, serviços, programas e ações, elevando-o a um patamar de excelência, na vanguarda frente o cenário nacional.

Iniciativa: 2.7.3.1 - Estruturar política de investimentos em pesquisa e desenvolvimento

Descrição: Definir os critérios que nortearão os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, estabelecendo prazos, atribuições e compromissos de cada ente do FGTS ante os resultados esperados.

PERSPECTIVA - PESSOAS E ENTIDADES

Descrição: Conjunto de pessoas e instituições que atuam no Sistema FGTS para dar cumprimento aos objetivos para os quais o Fundo foi criado.

OBJETIVO: 3.1 - DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

Descrição: Estabelecer diretrizes para qualificação dos membros do Conselho Curador, GAP e desenvolvimento de habilidades e atitudes dos membros do Sistema FGTS, agentes financeiros, entre outros, essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos do FGTS.

Estratégia: 3.1.1 - Gerir formação de sucessores

Descrição: Estabelecer política de desenvolvimento de sucessores, definindo pré-requisitos para assunção das responsabilidades junto ao FGTS.

Iniciativa: 3.1.1.1 - Estabelecer diretrizes para sucessão no Sistema FGTS

Descrição: Criar diretrizes que permitam a continuidade e gestão de conhecimento dos entes que compõem o FGTS, tais como qualificação, participação prévia antes de assumir a representação, etc.

Estratégia: 3.1.2 - Treinar e capacitar

Descrição: Dotar todas as partes interessadas de opções para treinamento e capacitação dos produtos e serviços disponibilizados pelo FGTS, inclusive com promoção de parcerias, se for o caso.

Iniciativa: 3.1.2.1 - Certificar os colaboradores e atendentes do Sistema FGTS

Descrição: Estabelecer sistemática de avaliação e certificação de conhecimento dos colaboradores e dos atendentes FGTS.

Iniciativa: 3.1.2.2 - Promover capacitação visando melhoria nos projetos de aplicação

Descrição: Dotar de conhecimento os profissionais responsáveis pela elaboração dos projetos financiados pelo FGTS para a correta apresentação de projetos passíveis de aprovação.

Iniciativa: 3.1.2.3 - Promover parcerias de qualificação profissional

Descrição: Celebração de parcerias com instituições com reconhecida competência em treinamento e qualificação, objetivando elevar o conhecimento dos interessados nos investimentos do FGTS, especialmente da esfera pública.

Iniciativa: 3.1.2.4 - Qualificar colaboradores do Sistema FGTS

Descrição: Programa de qualificação dos colaboradores do Sistema FGTS (Agente Operador, SECCFGTS, Órgão de Cobrança, Fiscalização e Gestor da Aplicação).

Iniciativa: 3.1.2.5 - Qualificar colaboradores do Gestor da Aplicação

Descrição: Estabelecer diretrizes, conhecimentos e desenvolvimento de aptidões a serem alcançadas pelos colaboradores do Gestor da Aplicação por meio de treinamento e verificação sistemática e constante.

Iniciativa: 3.1.2.6 - Qualificar colaboradores do Agente Operador

Descrição: Estabelecer diretrizes, conhecimentos e desenvolvimento de aptidões a serem alcançadas pelos colaboradores do Agente Operador por meio de treinamento e verificação sistemática e constante.

Iniciativa: 3.1.2.7 - Qualificar colaboradores do Órgão de Fiscalização

Descrição: Estabelecer diretrizes, conhecimentos e desenvolvimento de aptidões a serem alcançadas pelos colaboradores do Órgão de Fiscalização, por meio de treinamento e verificação sistemática e constante.

Iniciativa: 3.1.2.8 - Qualificar colaboradores do Órgão de Representação Judicial

Descrição: Estabelecer diretrizes, conhecimentos e desenvolvimento de aptidões a serem alcançadas pelos colaboradores do Órgão de Representação Judicial, por meio de treinamento e verificação sistemática e constante.

Iniciativa: 3.1.2.9 - Qualificar colaboradores da SECCFGTS

Descrição: Estabelecer diretrizes, conhecimentos e desenvolvimento de aptidões a serem alcançadas pelos colaboradores do SECCFGTS, por meio de treinamento e verificação sistemática e constante.

Iniciativa: 3.1.2.10 - Instalar competências para atuação no Núcleo de Inteligência Estratégica

Descrição: Promover a capacitação das competências necessárias às pessoas responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento dos cenários e iniciativas previstas no Planejamento Estratégico do FGTS.

OBJETIVO: 3.2 - INTEGRAR E COMPARTILHAR INFORMAÇÕES OPERACIONAIS DO SISTEMA FGTS

Descrição: Estruturar, integrar e compartilhar informações operacionais geridas pelo Sistema FGTS, a fim de garantir maior velocidade no fluxo da informação, otimização no desempenho dos processos de arrecadação, atendimento, fiscalização, cobrança, governança e facilitar a obtenção de dados operacionais, melhorando produtos e serviços.

Estratégia: 3.2.1 - Obter acesso às informações operacionais de parceiros externos

Descrição: Acessar bases de dados de parceiros externos, visando simplificar os processos operacionais na utilização do FGTS.

Iniciativa: 3.2.1.1 - Estabelecer parcerias para compartilhamento e uso de bases de dados operacionais

Descrição: Possibilitar acesso eletrônico às informações de terceiros, agilizando/simplificando as transações.

Estratégia: 3.2.2 - Integrar informações compartilhadas pelos entes

Descrição: Estabelecer regras, diretrizes, rotinas e todas as demais iniciativas que objetivem a correta integração dos dados compartilhados pelos entes do Sistema FGTS, que deverão ser divulgados conforme as políticas de transparência de informação, respeitando o nível de sigilo e permissões de acesso.

Iniciativa: 3.2.2.1 - Criar e implementar a gestão compartilhada de informações.

Descrição: Viabilizar a gestão das informações compartilhadas entre os entes do FGTS, que agreguem valor aos processos de cada um. As informações compartilhadas devem beneficiar também aos trabalhadores, empregadores e tomadores de recurso, conforme o âmbito de atuação de cada um.

Iniciativa: 3.2.2.2 - Promover a integração de informações operacionais entre os entes do Sistema FGTS

Descrição: Centralizar as informações operacionais (analíticas, consolidadas, tempestivas, atualizadas, íntegras e de fácil acesso), onde os entes poderão depositar ou retirar dados e informações relativas aos seus processos e competências, conforme critérios de compartilhamento a serem definidos.

Iniciativa: 3.2.2.3 - Modelar compartilhamento de informações operacionais

Descrição: Estabelecer protocolos de compartilhamento de informação, que deverão ser divulgadas conforme as políticas de transparência de informação, respeitando o nível de sigilo e permissões de acesso.

OBJETIVO: 3.3 - PROMOVER ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA DO SISTEMA FGTS

Descrição: Promover adequação da infraestrutura, estrutura de pessoal e de suporte aos processos do Sistema FGTS, necessária ao desempenho das atividades de responsabilidade do sistema, para alcance dos objetivos estratégicos.

Estratégia: 3.3.1 - Adequar estrutura de pessoal

Descrição: Iniciativas que visem aos ajustes de estrutura de pessoal, dentro do âmbito de atuação de cada ente do FGTS.

Iniciativa: 3.3.1.1 - Elaborar estudo na CAIXA sobre necessidade de adequação da carreira dos atendentes dedicados ao FGTS

Descrição: Analisar a necessidade de adequação do encarecimento dos empregados responsáveis pelo atendimento do FGTS na CAIXA de modo a atender satisfatoriamente às demandas nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.1.2 - Elaborar estudo no Ministério das Cidades sobre necessidade de ampliação do quadro funcional dedicado ao FGTS

Descrição: Analisar a necessidade do quantitativo de pessoal necessário para atender satisfatoriamente às demandas do FGTS junto ao Ministério das Cidades, nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.1.3 - Elaborar estudo na Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) sobre necessidade de ampliação do quantitativo de auditores fiscais

Descrição: Analisar a necessidade de aumento no quantitativo de auditores fiscais na SIT de modo a atender satisfatoriamente às demandas do FGTS nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.1.4 - Elaborar estudo no âmbito do MTE sobre necessidade de adequação do quantitativo de servidores que atuam no FGTS

Descrição: Analisar a necessidade de aumento no quantitativo de servidores no MTE, em especial nas SRTEs, de modo a atender satisfatoriamente às demandas do FGTS nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.1.5 - Elaborar estudo no âmbito do PGFN sobre necessidade de adequação do quantitativo de servidores que atuam no FGTS

Descrição: Analisar a necessidade de aumento no quantitativo de servidores no MF no âmbito da PGFN, de modo a atender satisfatoriamente às demandas do FGTS nos próximos dez anos.

Estratégia: 3.3.2 - Adequar estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

Descrição: Iniciativas que visem aos ajustes de infraestrutura tecnológica, dentro do âmbito de atuação de cada ente do FGTS.

Iniciativa: 3.3.2.1 - Elaborar estudo no âmbito da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE) para adequação da TIC

Descrição: Buscar identificar a adequação tecnológica ante as demandas sob responsabilidade das SRTE nos próximos dez anos

Iniciativa: 3.3.2.2 - Elaborar estudo no âmbito da CAIXA para adequação da TIC

Descrição: Analisar a necessidade de adequação da TIC, de modo a atender satisfatoriamente às demandas nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.2.3 - Elaborar estudo no âmbito da SIT para adequação da TIC

Descrição: Analisar a necessidade de adequação da TIC, de modo a atender satisfatoriamente às demandas nos próximos dez anos.

Estratégia: 3.3.3 - Adequar infraestrutura

Descrição: Iniciativas que visem aos ajustes de estrutura, dentro do âmbito de atuação de cada ente do FGTS.

Iniciativa: 3.3.3.1 - Elaborar estudo no âmbito do MTE para adequação de infraestrutura

Descrição: Analisar a necessidade de adequação da infraestrutura de suporte aos processos, de modo a atender satisfatoriamente às demandas nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.3.2 - Elaborar estudo no âmbito da PGFN para adequação de infraestrutura

Descrição: Analisar a necessidade de adequação da infraestrutura de suporte aos processos, de modo a atender satisfatoriamente às demandas nos próximos dez anos.

Iniciativa: 3.3.3.3 - Elaborar estudo no âmbito do MCidades para adequação de infraestrutura

Descrição: Analisar a necessidade de adequação da infraestrutura de suporte aos processos, de modo a atender satisfatoriamente às demandas nos próximos dez anos.

PERSPECTIVA – INGRESSO DE RECURSOS E ARCABOUÇO LEGAL

Descrição: Destina-se a agrupar os objetivos e iniciativas que visem à manutenção, fortalecimento e perpetuação do Sistema FGTS no que diz respeito a sua regulamentação, arrecadação, aplicações e recuperação de créditos.

OBJETIVO: 4.1 - AMPLIAR A BASE DE BENEFICIÁRIOS VINCULADOS AO FUNDO

Descrição: Possibilitar o ingresso de mais pessoas no FGTS, inclusive, sem formalização de emprego.

Estratégia: 4.1.1 - Promover incentivo ao recolhimento do FGTS

Descrição: Iniciativas que promovam o estímulo à realização do recolhimento do FGTS, demonstrando os benefícios e alcances sociais no cumprimento dessa obrigação.

Iniciativa: 4.1.1.1 - Realizar campanha de estímulo ao recolhimento do FGTS

Descrição: Campanha para sensibilizar trabalhadores e empregadores quanto à importância do recolhimento do FGTS para garantia de acesso a outros direitos e para o desenvolvimento do país. Também poderia ser direcionada aos trabalhadores/empregadores domésticos e outros profissionais/empregadores, cujo recolhimento de FGTS não é obrigatório.

Iniciativa: 4.1.1.2 - Implantar medidas de estímulo ao recolhimento do FGTS

Descrição: Viabilizar alternativas junto às esferas do Executivo e Legislativo de vantagens e contrapartidas que estimulem o recolhimento ao FGTS.

Estratégia: 4.1.2 - Ampliar as categorias vinculadas ao FGTS

Descrição: Proporcionar o ingresso contínuo de novas categorias vinculadas ao FGTS.

Iniciativa: 4.1.2.1 - Criar e implementar ações para ampliar as categorias de contribuição do FGTS

Descrição: Viabilizar alternativas junto às esferas do executivo e legislativo de vantagens e contrapartidas que estimulem o recolhimento ao FGTS para as categorias com recolhimento não obrigatório.

OBJETIVO: 4.2 - GARANTIR A ARRECADAÇÃO

Descrição: Assegurar o ingresso dos recursos devidos pelos empregadores, retornos e ressarcimentos pelos agentes financeiros, nas esferas administrativa, extrajudicial ou judicial.

Estratégia: 4.2.1 - Promover otimização da fiscalização

Descrição: Iniciativas que tragam melhorias nos processos ou ações relacionadas à fiscalização do FGTS pelo SIT/MTE.

Iniciativa: 4.2.1.1 - Aprimorar os sistemas de gestão voltados para a fiscalização do FGTS

Descrição: Melhoria do acompanhamento, monitoramento e avaliação dos resultados das iniciativas voltadas à fiscalização do FGTS.

Iniciativa: 4.2.1.2 - Implementar a Gestão Digital do Contencioso

Descrição: Converter os acervos em papel para acervos digitais, com eficientes mecanismos de localização e tratamento, integrados aos processos de fiscalização.

Iniciativa: 4.2.1.3 - Revisar e/ou celebrar convênios para permissão de acesso aos entes

Descrição: Revisar os convênios já celebrados ou estabelecer novos que visem à liberação de acesso aos entes do FGTS, facilitando o acesso a informações que agilizem suas respectivas atuações.

Iniciativa: 4.2.1.4 - Consolidar participação no Escrituração Fiscal Digital - Social (EFD-Social)

Descrição: Participar efetivamente para o pleno funcionamento do EFD-Social, encampado

pelo MTE, INSS e RFB, contribuindo com expertise e buscando aderência ao modelo do Fundo, simplificando procedimentos para os empregadores, gerando benefícios aos trabalhadores e também facilitando e otimizando a atuação dos entes que compõem o FGTS, com atenção especial para a manutenção e tratamento do legado.

Iniciativa: 4.2.1.5 - Implementar mecanismos de Inteligência Artificial para análise de comportamento do empregador

Descrição: Elaborar sistemática de educação continuada para os AFTs, com disponibilização de acervos digitais ou físicos para estudo.

Iniciativa: 4.2.1.6 - Promover capacitação e atualização continuada dos AFTs

Descrição: Elaborar sistemática de educação continuada para os AFTs, com disponibilização de acervos digitais ou físicos para estudo.

Iniciativa: 4.2.1.7 - Integrar e sistematizar informações atualizadas para agilizar auditorias

Descrição: Buscar a integração de dados com informações atualizadas para subsidiar com precisão as ações de auditoria, tornando-as mais ágeis e eficientes.

Estratégia: 4.2.2 - Promover parcerias com a Justiça do Trabalho

Descrição: Estabelecer canais de relacionamento e de informação ágeis para facilitar a tomada das decisões judiciais.

Iniciativa: 4.2.2.1 - Pacificar entendimento acerca da destinação dos valores devidos ao FGTS

Descrição: Iniciativa a ser desenvolvida com o objetivo de pacificar pontos polêmicos e divergentes, tratados na Justiça do Trabalho, de modo a garantir o fiel cumprimento da Lei nº 8.036/90.

Estratégia: 4.2.3 - Promover otimização e simplificação da cobrança

Descrição: Iniciativas estratégicas voltadas às cobranças administrativas, extrajudiciais ou judiciais.

Iniciativa: 4.2.3.1 - Virtualizar e integrar toda a cadeia de constituição e inscrição em Dívida Ativa

Descrição: Dotar o MTE e a PGFN de sistemas integrados capazes de suportar a virtualização do processo administrativo de constituição e de promover a transmissão automática dos débitos para fins de inscrição em Dívida Ativa. O escopo é dar agilidade ao processo de constituição e início da cobrança, e ainda aderir à política de proteção ao meio ambiente, com a redução de significativa massa de papel nessas atividades.

Iniciativa: 4.2.3.2 - Classificar a dívida ativa do FGTS

Descrição: Dotar a PGFN de meios para obter a dimensão do estoque atual da dívida inscrita do FGTS bem como da probabilidade de recuperação.

Iniciativa: 4.2.3.3 - Simplificar e acelerar a recuperação judicial

Descrição: Criar mecanismos de apoio que acelerem o processo de recuperação judicial dos valores devidos ao FGTS.

Iniciativa: 4.2.3.4 - Facilitar o parcelamento das contribuições devidas ao FGTS

Descrição: Desenvolver mecanismos e definir critérios e procedimentos que facilitem a realização do parcelamento de débito do FGTS. Atualmente o devedor que deseja parcelar o débito de FGTS deve parcelar todo o débito (sistema da CAIXA não permite que haja parcelamento parcial). Isso desestimula o parcelamento, pois o devedor pode querer discutir parte do débito no Poder Judiciário e parcelar somente o que achar devido. Além disso, a possibilidade da guia para parcelamento do débito ser retirada na própria internet da CAIXA facilita o parcelamento por parte

do devedor, vez que o desonera de comparecer a uma agência da CAIXA para assinar termo de compromisso de parcelamento.

Iniciativa: 4.2.3.5 - Criar mecanismos de gestão da dívida ativa do FGTS

Descrição: Dotar a PGFN de sistemas de informática que possibilitem o gerenciamento efetivo da dívida ativa do FGTS.

Iniciativa: 4.2.3.6 - Institucionalizar instrumentos de cobrança extrajudicial

Descrição: Idealizar, criar, regulamentar e implementar meios alternativos de cobrança extrajudicial (Ex.: protesto, lista de devedores, selo de responsabilidade).

Iniciativa: 4.2.3.7 - Simplificar a atualização monetária do recolhimento das contribuições devidas ao FGTS

Descrição: Efetuar estudos e fazer gestão junto ao Poder Legislativo para adequação da atualização do recolhimento em atraso para ciclo mensal. Atualmente a atualização monetária do FGTS é diária (art. 22, § 2º da Lei nº 8.036/90). O ideal é que a atualização seja mensal. A atualização mensal facilita o recolhimento do débito por parte do devedor (a guia de pagamento não venceria no mesmo dia em que fosse emitida), bem como a cobrança deste por parte da PGFN (Ex.: facilitaria a implementação do protesto das certidões de dívida ativa do FGTS).

Iniciativa: 4.2.3.8 - Minimizar o tempo entre a lavratura, citação do devedor e cobrança do débito

Descrição: Atuar na simplificação dos processos para redução do prazo existente entre a lavratura da notificação e o trâmite até sua inscrição para início da cobrança (atualmente cerca de três anos), monitorando e acompanhando o desempenho. Além disso, transcorrem-se cerca de mais cinco anos até citação do devedor.

Iniciativa: 4.2.3.9 - Alocar espaço para guarda de bens em penhora, até o leilão

Descrição: Viabilizar a disponibilização de locais para armazenamento dos bens tomados em garantia de dívida nas execuções, até a venda em leilão.

Iniciativa: 4.2.3.10 - Promover gestão eficiente dos créditos do FGTS em recuperação

Descrição: Gerir os créditos em recuperação, identificando volumes, origens, prazos médios de recuperação, além de dados amostrais como ramo de atividade, região do país, etc.

Estratégia: 4.2.4 - Promover otimização e simplificação da arrecadação

Descrição: Iniciativas voltadas à arrecadação mensal e de ações trabalhistas.

Iniciativa: 4.2.4.1 - Criar e implementar Guia Única de Recolhimento do FGTS

Descrição: Desenvolver e implementar documento único para recolhimento do FGTS, independente do tipo de recolhimento que esteja sendo efetuado, com possibilidade de geração, agendamento e quitação por vários canais de atendimento.

Iniciativa: 4.2.4.2 - Elaborar e implementar ações para simplificar o recolhimento

Descrição: Criar mecanismos que simplifiquem o recolhimento, inclusive a atualização diária do recolhimento em atraso, transformando-a em atualização mensal, pelo menos enquanto a inflação se mantenha em patamares baixos.

OBJETIVO: 4.3 - APRIMORAR OS MECANISMOS DE TOMADA DE DECISÃO

Descrição: Estruturar modelo que propicie decisões precisas e coerentes para o crescimento continuado do FGTS, respeitando a independência de cada decisor estratégico e sua livre manifestação, não interferindo na legitimidade da defesa dos interesses de representação de sua entidade.

Estratégia: 4.3.1 - Subsidiar Conselheiros com informações estratégicas

Descrição: Aprimorar o processo de tomada de decisão no âmbito do CCFGTS e dos entes que compõem o Sistema FGTS, com acesso à informação tempestiva e qualificada, e estimular a participação nos colegiados (GAP, CCFGTS e CI FI-FGTS).

Iniciativa: 4.3.1.1 - Criar e implementar instrumentos de gestão das deliberações dos decisores

Descrição: Desenvolver e implementar mecanismo para estruturação do processo decisório, englobando a priorização das matérias que serão tratadas, o acompanhamento da execução e a mensuração dos resultados obtidos com as ações decorrentes das decisões tomadas.

Iniciativa: 4.3.1.2 - Criar e implementar solução para divulgação de informações estratégicas

Descrição: Subsidiar Conselheiros no processo de tomada de decisão, com informações de deliberações e monitoramento.

Estratégia: 4.3.2 - Implementar modelo de acompanhamento estratégico

Descrição: Definir e implementar modelo de acompanhamento estratégico, com vistas a subsidiar o processo de tomada de decisão, criando Núcleo de Inteligência Estratégica.

Iniciativa: 4.3.2.1 - Criar e implementar Núcleo de Inteligência Estratégica

Descrição: Criar núcleo de análise e inteligência, com propósito de monitorar objetivos de resultado e eventos externos que possam impactar o FGTS.

Iniciativa: 4.3.2.2 - Criar e implementar monitoramento de eventos e objetivos estratégicos

Descrição: Monitorar os indicadores dos objetivos relacionados às perspectivas Ingresso de Recursos e Arcabouço Legal, Pessoas e Entidades e Processos, para fornecer subsídios à tomada de decisão.

Iniciativa: 4.3.2.3 - Criar e implementar monitoramento da execução dos projetos estratégicos

Descrição: Acompanhar a evolução dos projetos estratégicos, com vistas a subsidiar o processo de tomada de decisão.

Estratégia: 4.3.3 - Modernizar o Processo Decisório

Descrição: Modernizar os mecanismos de tomada de decisão com foco nos desafios e atribuições específicas diante dos cenários futuros

Iniciativa: 4.3.3.1 - Elaborar estudo no âmbito do CCFGTS para adequação do modelo decisório

Descrição: Analisar a necessidade de adequação do modelo decisório de modo a atender satisfatoriamente às demandas do FGTS nos próximos dez anos.

OBJETIVO: 4.4 - GARANTIR ADEQUADA GESTÃO DO ARCABOUÇO LEGAL

Descrição: Assegurar o gerenciamento, monitoramento, acompanhamento e proposituras de adequações legais que modernizem ou criem leis, regulamentos e normas que regem os produtos, processos, serviços e investimentos do FGTS e a preservação da memória institucional.

Estratégia: 4.4.1 - Difundir e simplificar o acesso à legislação pertinente ao FGTS

Descrição: Disseminar, divulgar, tornar público dando transparência a toda legislação pertinente ao FGTS, de maneira acessível e simplificada.

Iniciativa: 4.4.1.1 - Elaborar e implementar ferramenta de gerenciamento e consulta à legislação do FGTS

Descrição: Desenvolver e disponibilizar ferramenta de gerenciamento consulta da legislação com atualizações, a exemplo do legis do Congresso Nacional objetivando preservação e gestão da memória do FGTS.

Estratégia: 4.4.2 - Promover adequação legal e normativa

Descrição: Iniciativas que visem modernizar as leis, normas e regulamentos dos produtos, processos, serviços e investimentos do FGTS

Iniciativa: 4.4.2.1 - Revisar e modernizar normas da PGFN

Descrição: Dotar os processos do Órgão de Cobrança de regulamentação moderna e atualizada, permitindo conquistar ganhos de eficiência/eficácia na sua operação, mantendo os níveis de segurança e exigência definidos na Lei de Regência.

Iniciativa: 4.4.2.2 - Revisar e modernizar normas da CAIXA – Trabalhador/Empregador

Descrição: Desenvolver iniciativa voltada para a adequação das normas do Agente Operador, relativas a manuais (internos e externos) e circulares.

Iniciativa: 4.4.2.3 - Revisar e modernizar normas da CAIXA – Aplicação

Descrição: Otimizar os processos do Agente Operador de regulamentação moderna e atualizada, permitindo conquistar ganhos de eficiência/eficácia na sua operação de aplicação, mantendo os níveis de segurança e exigência definidos na Lei de Regência.

Iniciativa: 4.4.2.4 - Revisar e modernizar normas do MTE

Descrição: Otimizar os processos do Órgão de Fiscalização de regulamentação moderna e atualizada, permitindo conquistar ganhos de eficiência/eficácia na sua operação, mantendo os níveis de segurança e exigência definidos na Lei de Regência.

Iniciativa: 4.4.2.5 - Revisar e modernizar normas do Ministério das Cidades

Descrição: Otimizar os processos do Gestor da Aplicação de regulamentação moderna e atualizada, permitindo conquistar ganhos de eficiência/eficácia na sua operação, mantendo os níveis de segurança e exigência definidos na Lei de Regência.

Iniciativa: 4.4.2.6 - Revisar e modernizar normas do CCFGTS

Descrição: Otimizar os processos do CCFGTS de regulamentação moderna e atualizada, permitindo conquistar ganhos de eficiência/eficácia na sua operação, mantendo os níveis de segurança e exigência definidos na Lei de Regência.

Iniciativa: 4.4.2.7 - Adequar legislação relativa às competências da SECCFGTS

Descrição: Revisão de normas e critérios de funcionamento da SECCFGTS.



CONSIDERAÇÕES FINAIS



Enunciar a Missão do FGTS é, na verdade, reconhecer na realidade brasileira a sua substancial materialização, seja na constituição sólida de uma reserva financeira para o trabalhador, seja no fomento aos investimentos nas áreas de habitação, saneamento e infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento do país e para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

Os 16 objetivos estratégicos, divididos por perspectivas, bem como os valores definidos para o Fundo de Garantia evidenciam a visão de ser referência como patrimônio do trabalhador brasileiro e indutor do desenvolvimento econômico e social do país.

A peculiaridade do Fundo de Garantia e a diversidade de entes, ao mesmo tempo que aumentam a complexidade do sistema, tornam essencial a integração das bases de dados operacionais de forma que dois objetivos estratégicos são direcionados para atender essa necessidade.

Este plano traz luz sobre um aspecto de grande relevância diante do novo tempo para o FGTS e de suma importância para a criação e manutenção de um processo estruturado de inovação: a definição de uma reserva financeira específica para financiar ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Outro ponto extremamente relevante para a perenidade do Fundo é a manutenção do equilíbrio entre as aplicações e as disponibilidades. O ímpeto na alocação de recursos deve ser adequado à medida exata para que não se coloque em risco o saldo disponível.

É por isso que os diálogos em torno da remuneração das contas, do rendimento das disponibilidades e das modalidades de investimentos, tais como os que ocorrem na Comissão de Assuntos Sociais do Senado, devem ser acompanhados de forma mais intensa e com fundamentação técnica especializada para garantir que eventuais alterações na legislação não comprometam o equilíbrio ou coloquem em risco a perenidade do Fundo, afetando sua capacidade de investir.

Dada a importância do FGTS para a sociedade brasileira, e como forma de aprimorar a gestão, é fundamental que se tenha controle da liquidez e, conseqüentemente, do equilíbrio financeiro entre o Ativo e o Passivo (*Asset-Liability Management – ALM*) do Fundo, por meio de um processo contínuo de definição, execução, acompanhamento e revisão das estratégias sobre o balanço financeiro.

O modelo de ALM deve atender às especificidades do Fundo se tornando um dos pilares da gestão do CCFGTS, existindo como diretriz e atuando como peça crucial nas decisões do Conselho, evitando ser apenas um plano de indicadores e metas estabelecidas e seguidas pelo Agente Operador.

O FGTS, enquanto indutor do desenvolvimento urbano do país, por meio da construção civil, em especial, nos segmentos habitacional, de saneamento e de infraestrutura, está numa posição que lhe permite contribuir sensivelmente para o desenvolvimento sustentável do país.

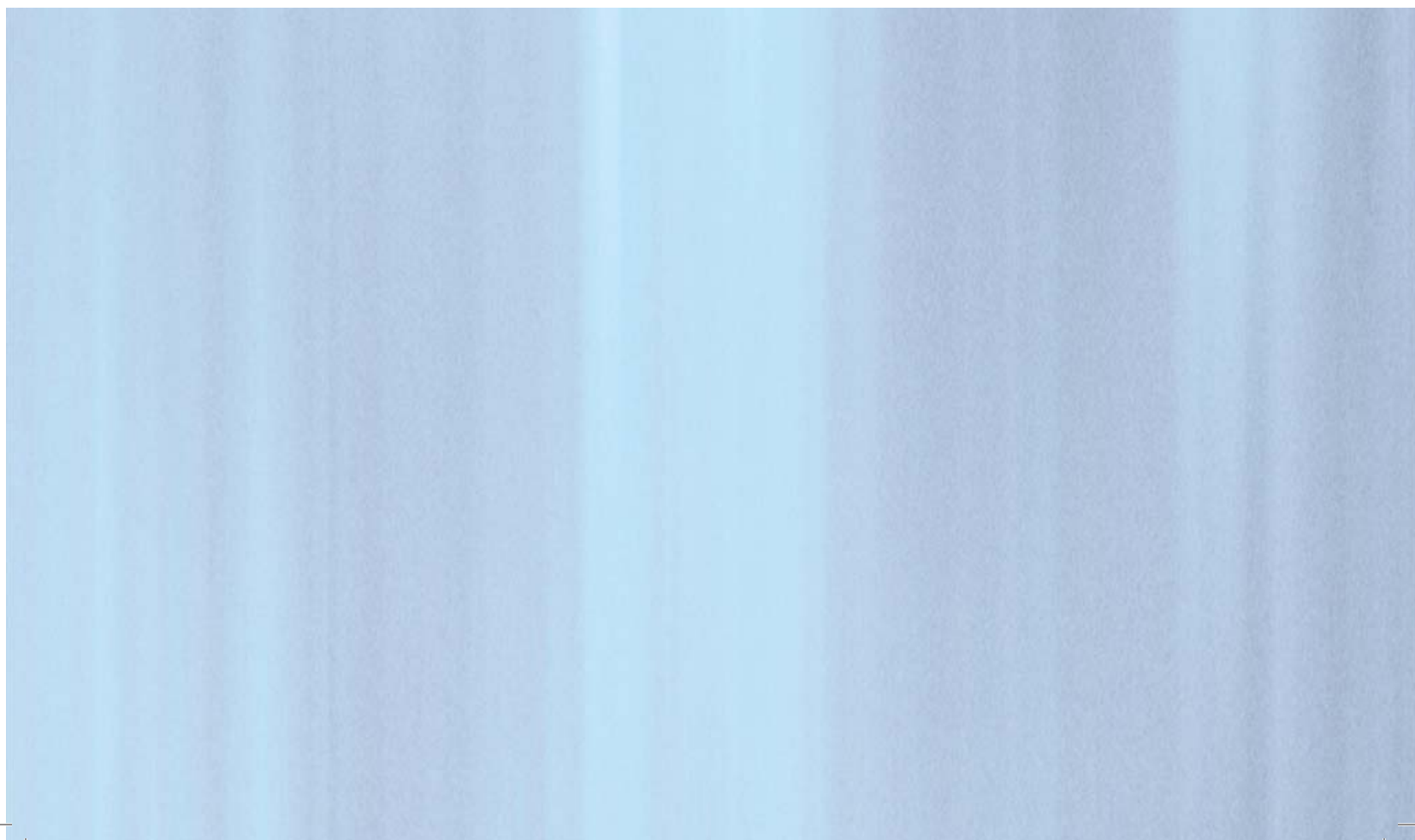
Se por um lado a construção civil é uma atividade de grande relevância, da qual depende o desenvolvimento urbano, por outro, o aumento das atividades do setor traz como consequência o avanço das cidades sobre áreas rurais e a escassez de recursos naturais, pressionando o meio ambiente.

Por isso, é fundamental uma Política Socioambiental que estabeleça critérios na seleção de projetos financiados com recursos do Fundo, que não comprometam as necessidades das gerações futuras, e para que o FGTS seja também indutor do desenvolvimento sustentável.

Diante de tantos desafios, a execução das iniciativas que possibilitam alcançar os objetivos será constantemente monitorada através de uma inteligência estratégica, responsável por analisar os cenários vindouros e readequar as iniciativas de acordo com as mudanças que ocorrerem.

É importante reconhecer a relevância e a elevada competência do conjunto de profissionais que se encontram a serviço, direta ou indiretamente, no âmbito das diversas entidades que compõem o Conselho Curador do FGTS, na construção de um Fundo de Garantia cada vez melhor.

E se até então os desafios eram imensos, agora são ainda maiores. O sucesso na execução de cada uma das iniciativas vinculadas aos objetivos estratégicos depende, necessariamente, do engajamento de todos os entes, que, doravante, são impelidos às ações estratégicas divulgadas neste livro.





PARTICIPANTES



Decisores Estratégicos

MEMBROS DO CONSELHO CURADOR DO FGTS (CCFGTS)

Carlos Daudt Brizola, Presidente do Conselho e Ministro de Estado - Ministério do Trabalho e Emprego
Aguinaldo Velloso Borges Ribeiro, Vice-Presidente do Conselho e Ministro de Estado - Ministério das Cidades
Abelardo Campoy Diaz, da Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo
Ademar Rangel da Silva, da União Geral dos Trabalhadores
Alexandre Cordeiro Macedo, do Ministério das Cidades
Alexandre Venzon Zanetti, da Confederação Nacional de Saúde Hospitais Estabelecimentos e Serviços
Ana Paula Cerca, do Ministério da Saúde
Antonio da Costa Miranda, da Nova Central Sindical de Trabalhadores
Antonio de Sousa Ramalho Junior, da Força Sindical
Antonio Goes de Oliveira, da Secretaria Executiva do Conselho Curador do FGTS
Antonio Maria Thaumaturgo Cortizo, da União Geral dos Trabalhadores
Caio Mario Álvares, da Confederação Nacional do Transporte
Claudio da Silva Gomes, da Central Única dos Trabalhadores
Claudio Elias Conz, da Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo
Cláudio José Allgayer, da Confederação Nacional de Saúde Hospitais Estabelecimentos e Serviços
Daniel Sigelmann, do Ministério dos Transportes
Denise Motta Dau, do Ministério da Saúde
Eduardo Celso Bastos Navarro de Andrade, da Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil
Elson Ribeiro e Póvoa da Confederação Nacional da Indústria
Esther Bemerguy de Albuquerque, do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
Fábio Ferreira Cleto, da Caixa Econômica Federal
Filipe Ferrez Pontual Machado, da Confederação Nacional do Sistema Financeiro
Flávio José Cavalcanti de Azevedo, da Confederação Nacional da Indústria
Gilson Alceu Bittencourt, da Casa Civil da Presidência da República
Heloisa Regina Guimarães de Menezes do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
Ígor Vinícius de Souza Geracy, do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
Jeferson Azambuja Gomes, do Banco Central do Brasil
José Antonio Cetraro, da Confederação Nacional do Sistema Financeiro
José Lopez Feijóo, da Secretaria-Geral da Presidência da República
José Luiz Nogueira Fernandes, da Confederação Nacional de Serviços
Laira Vanessa Lage Gonçalves, do Ministério dos Transportes
Luigi Nese, da Confederação Nacional de Serviços
Luiz Fernando de Souza Emediato, do Ministério do Trabalho e Emprego
Manoel Eugênio Guimarães de Oliveira, da Secretaria-Executiva do Conselho Curador do FGTS
Marcos Otávio Bezerra Prates, do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
Marcus Pereira Aucélio, do Ministério da Fazenda
Maria Carmozita Bessa Maia, do Ministério da Fazenda
Maria Tereza da Costa Pantoja, da Confederação Nacional do Transporte

Mauri Viana Pereira, da Central Geral dos Trabalhadores do Brasil
Paulo Eduardo Cabral Furtado, do Ministério do Trabalho e Emprego
Paulo Paulino Langner, da Central Geral dos Trabalhadores do Brasil
Quênio Cerqueira de França, da Secretaria-Executiva do Conselho Curador do FGTS
Raimunda de Souza Gomes, da Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil
Raimundo Nonato Soares Lima, da Secretaria-Geral da Presidência da República
Roberto Mamoru Fugimoto, do Banco Central do Brasil
Sérgio Antônio Gomes, da Caixa Econômica Federal
Sheila Ribeiro Ferreira, da Casa Civil da Presidência da República
Silas Batista da Silva, da Nova Central Sindical de Trabalhadores

MEMBROS DO GAP

Abelardo Campoy Diaz, da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
Adauto Modesto Junior, da Casa Civil da Presidência da República
Adolfo Jorge de Almeida, do Ministério dos Transportes
Alexandre Gheventer, da Casa Civil da Presidência da República
Alexandre Sampaio Ferraz, da Central Única dos Trabalhadores
Alfeu Garbin, da Caixa Econômica Federal
Ana Caroline Suzuki Bellucci, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Antonio de Sousa Ramalho Junior, da Força Sindical
Antonio Maria Thaumaturgo Cortizo, da União Geral dos Trabalhadores
Artur Teixeira de Carvalho, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Claudio da Silva Gomes, da Central Única dos Trabalhadores
Edmilson Dias Pereira, da Secretaria-Geral da Presidência da República
Edna Magali de Oliveira Deolindo, do Ministério da Saúde
Filipe Ferrez Pontual Machado, da Confederação Nacional do Sistema Financeiro
Frederico Hartmann de Souza, da Confederação Nacional do Transporte
Giuliano Giacomo Filippo, da Confederação Nacional de Serviços
Gustavo Alves Tillmann, do Ministério da Fazenda
Henrique José Santana, da Caixa Econômica Federal
Ígor Vinícius de Souza Geracy, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Joicy Damares Pereira, da Confederação Nacional de Saúde, Hospital, Estabelecimentos e Serviços
José Antonio Cetraro, da Confederação Nacional do Sistema Financeiro
José Augusto Porto Ferreira, do Banco Central do Brasil
José da Silva Aguiar, da Confederação Nacional do Sistema Financeiro
Josileide Neri de Oliveira, da Força Sindical
Kátia Maria Borges Fidalgo Bitencourt, da Ministério das Cidades
Laira Vanessa Lage Gonçalves, do Ministério dos Transportes
Leonardo Lobo Pires, do Ministério da Fazenda
Luís Fernando Melo Mendes, da Confederação Nacional da Indústria
Luiz Flávio Bhering de Carvalho, da Secretaria-Geral da Presidência da República
Manoel Eugênio Guimarães de Oliveira, da Secretaria-Executiva do Conselho Curador do FGTS
Maria do Socorro Gadelha Campos de Lira, do Ministério das Cidades

Maria Henriqueta Arantes Ferreira Alves, da Confederação Nacional da Indústria
Mario William Esper, da Confederação Nacional de Serviços
Murilo Ferreira de Moraes, da Casa Civil da Presidência da República
Nagel Lisânias Paulino, do Banco Central do Brasil
Quênio Cerqueira de França, da Secretaria-Executiva do Conselho Curador do FGTS
Salaciel Fabricio Vilela, da Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil
Sávio Marcos Garbin, da Caixa Econômica Federal
Sérgio Antônio Gomes, da Caixa Econômica Federal
Sergio de Miranda, da Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil
Soraya Freitas Caixeta, do Ministério da Fazenda
Thiago Luiz Ticchetti, da Confederação Nacional do Transporte
Tomas Alexandre da Cunha Binotti, da Central Geral dos Trabalhadores do Brasil

GRUPO DE CONTROLE

Anacleto Urbano Pinheiro de Sousa, da Caixa Econômica Federal
Arão Amaral Filho, da Caixa Econômica Federal
Fernando de Oliveira, da Secretaria-Executiva do Conselho Curador
Glauber Rocha Wolney, da Caixa Econômica Federal
Gustavo Martino Ramos, da Caixa Econômica Federal
Israel das Virgens Amaral, da Caixa Econômica Federal
Jaqueline Santos Lima Almeida, da Caixa Econômica Federal
Maria José da Silva Oliveira, da Caixa Econômica Federal
Oscar Rodrigues Torres Neto, da Caixa Econômica Federal
Paulo César Sartor, da Caixa Econômica Federal
Paulo Stefan Villar de Queiróz Csermak, da Caixa Econômica Federal

EQUIPE BRAINSTORMING

Afrânio de Oliveira Silva
Carlos Eduardo dos Santos Leal
Fernando Leme Franco
Fernando Sampaio Costa
Joe Weider da Silva
Marco Antônio Soares Garrido
Narcisa Maria Gonçalves dos Santos
Raul José dos Santos Grumbach
Rodrigo Pereira Grumbach
Sérgio Wright Maia



REFERÊNCIAS



BRAINSTORMING ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA LTDA. *Análise retrospectiva socioeconômica desde a criação do FGTS*. Rio de Janeiro, 2012.

_____. *Método Grumbach de Gestão Estratégia*. Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Estatísticas do Sistema Financeiro de Habitação*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFHESTAT>>. Acesso em: set. 2012.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Produto Interno Bruto*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: set. 2012.

_____. Ministério Público do Estado da Bahia. *Plano Estratégico 2011-2023*. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2011.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *FGTS 40 anos: um fundo para toda a vida*. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2006.

_____. Superintendência Nacional do FGTS. *Relatório anual do FGTS 2009*. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2010.

_____. _____. *Relatório anual do FGTS 2010*. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2011.

_____. _____. *Relatório anual do FGTS 2011*. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2012.

FGTS. *Relatório de Administração do FGTS – Exercício 2011*, 2011.

_____. *Relatório de Gestão do FGTS – Exercício 2011*, 2011.



