

EDIÇÃO 2
DEZEMBRO/2024

REVISTA FENAG

F E N A G - 2 0 2 4



Nossa *história* tem
essência e *propósito*.

PALAVRA DO PRESIDENTE

FENAG 32 ANOS: Uma História Construída com Propósitos, Liderança e Grandes Desafios

Nesta nova edição da nossa REVISTA FENAG, tenho a oportunidade de falar com vocês sobre a comemoração das 32 anos da nossa FENAG.

Fundada no início dos anos 90, a FENAG surgiu para congregiar as Associações dos Gestores da CAIXA que começavam a se espalhar por todo o Brasil. Os desafios foram inúmeros, afinal de contas, era algo disruptivo, o surgimento de um movimento organizado e independente da classe de gestores da CAIXA. A sua criação acontecia quando o País tinha acabado de assistir o impeachment de Fernando Collor, que tinha um discurso de desvalorização das empresas públicas e de seu quadro funcional. Quem não se lembra dos colegas recém-contratados, que foram demitidos?

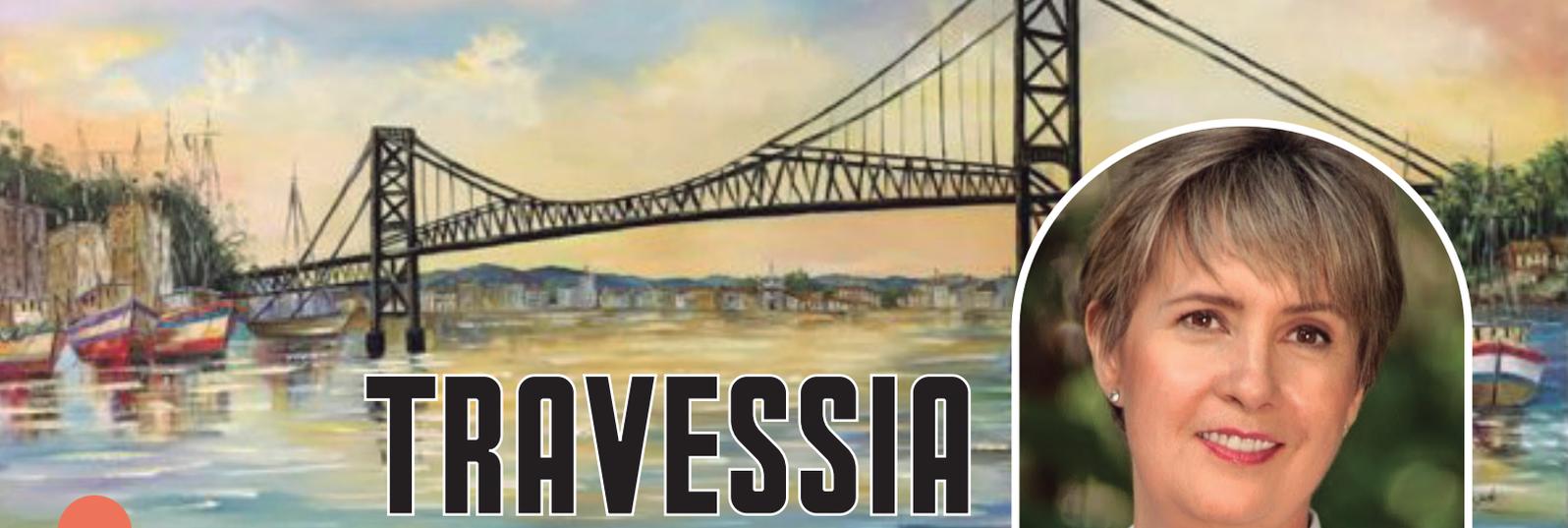
A FENAG e as AGECEF trazem consigo, ao longo de suas existências, histórias de superação, colaboração e resultados que refletem a essência de nossa missão: fortalecer as gestoras e os gestores CAIXA, defender o banco 100% público dos brasileiros, promover a integração e o crescimento coletivo.

Esta edição é um convite à reflexão e à celebração. É a prova de que, juntos, podemos alcançar ainda mais. Parabêniso a todos que, ao longo dessas três décadas, construíram essa trajetória de sucesso. Que os próximos anos sejam de novas conquistas e de ainda mais união!

Marconi Apolo

Presidente da FENAG





TRAVESSIA

Vera Regina Roesler

Dra. em Psicologia



Você está prestes a desembarcar ou já desembarcou de uma longa viagem. Foram muitos anos de sua vida – 30, 40 ou mais – nessa e/ou em outras organizações, onde trilhou uma trajetória profissional, conheceu pessoas, constituiu vínculos de amizade e companheirismo, aprendeu e ensinou. Sentiu prazer ao ver tarefas concluídas e ao vencer obstáculos; ficou triste e desanimado em alguns momentos, sofreu e talvez até tenha chorado. Muitas vezes teve vontade de ir embora sem esperar a chegada ao destino final. Comemorou conquistas individuais e coletivas, sentiu-se orgulhoso e realizado. Mas é o momento de finalizar a jornada, lançar o olhar para outros horizontes.

A nova temporada chegou ou está próxima: sua travessia está em curso.

Ao chegar em casa, coloca sua bagagem no corredor e descansa. Quando tiver disposição, aos poucos vai abrindo as malas, sacolas e mochilas, desfazendo o que foi organizado no momento do embarque. Separa o que precisa ser lavado, o que será descartado porque não serve mais. Provavelmente muita coisa será guardada. Esta tarefa requer paciência e carinho com você, afinal sua bagagem é a sua história.

Agora, cuida com ternura da pessoa mais importante neste momento: você,

que se dedicou, ao longo dos anos, aos outros e ao seu trabalho. É hora de sentir seu corpo e identificar as sensações de prazer, bem-estar, dor, incômodo. Quais são seus gostos, gestos peculiares, sua marca registrada? Algo o incomoda neste momento? Se pudesse, o que mudaria? O que imagina que pode ser feito para ficar bem?

Relembra os desejos antigos e os que surgiram durante a caminhada. É possível realizá-los, mas será que ainda se revestem do mesmo sentido de antes? Lembra que você está desembarcando de uma longa viagem, desejando um pouco de sossego, de leveza. A viagem foi longa... Na dúvida, é melhor ir devagar, experimentar o que ainda parece atrativo, não descartar de imediato o que pode ser útil.

Agora é tempo de se ouvir, de se observar. Tempo para desacelerar. Depois – não tenho ideia de quantos dias, horas e minutos serão necessários – você idealizará outras viagens, talvez só com mala de cabine ou até sem. Talvez o que você precisa caiba em uma pequena mochila... você saberá na hora de embarcar.

Vai tranquilo. A travessia continua e você chegará bem em seu novo destino. Sua história será sempre viva e servirá de bússola. Sua história é você, é a sua vida!

Boa viagem!

POLÍTICA: esse “palav#@!”

Quem afirma não gostar de política já está, de certa forma, fazendo um ato político. **A verdade é que fazemos política o tempo todo:** ao negociar com o chefe, ao dialogar com o cônjuge, com os filhos — em todas as relações humanas há política envolvida.

Ocupar cargos eletivos em associações representativas, sindicatos, conselhos profissionais, entre outros, também é uma forma de participação política. Quando você se dispõe a ser eleito por seus pares, está oferecendo sua voz para representá-los, seja no sucesso da eleição ou não.

Mais do que isso, fazer política é engajar-se, defender causas, propor soluções e vislumbrar o futuro, sempre apontando caminhos. E a melhor forma de fazer isso é de maneira coletiva, afinal, **“uma andorinha só não faz verão”**.

Se a política é algo inerente ao ser humano, e se as decisões impactam

diretamente sua vida pessoal e profissional, assim como a de sua família, por que não exercê-la de forma estruturada e participativa?

Pense nisso: se você não participar, alguém decidirá por você. Ao delegar sem acompanhar, cobrar ou se posicionar, você está abrindo mão de seu poder de escolha.

Então envolva-se, participe, empreste sua experiência, defenda uma causa, seja um agente político.

Nilson Moura

**Presidente Fenag 2013/2017
Assessor da Diretoria FENAG**



Diversidade e INCLUSÃO sob a ótica do gestor CAIXA



Maria Oliveira

Vice-Presidente da FENAG e
Presidente da AGECEF Rio

A promoção da diversidade dentro de uma organização como a CAIXA, apoiada pela FENAG, é não apenas essencial, mas estratégica para o crescimento sustentável e inovador da empresa. A criação do FENAG Diversa evidencia o compromisso de estimular a inclusão e combater desigualdades, tanto na sociedade, quanto no âmbito organizacional.

A inclusão transcende o reconhecimento das diferenças. Ela exige ações concretas para criar um ambiente onde todas as pessoas sejam valorizadas, respeitadas e tenham igualdade de oportunidades. Isso envolve repensar práticas, políticas e até mesmo a visão gerencial.

Para os líderes de equipe, o desafio é ainda maior, já que a gestão do dia a dia pode ofuscar a importância de práticas inclusivas. No entanto, é papel do gestor garantir que a diversidade e a inclusão sejam pilares na formação de equipes, reconhecendo que a gestão de pessoas é essencialmente humana. Sendo assim, precisamos colocar em voga questões importantes para essas implementações tão necessárias:



Diversidade como inovação:

Equipes diversas trazem perspectivas variadas, o que potencializa a criatividade e a solução de problemas.



Inclusão como prática contínua:

Não basta reconhecer a diversidade, é necessário promover a inclusão de forma consistente.



O papel do gestor:

Apesar das demandas diárias, os líderes precisam priorizar a diversidade como parte de suas obrigações gerenciais.

Esse debate nos convida a refletir sobre quais práticas concretas podem ser adotadas para que líderes e organizações avancem na construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo.

REPRESENTATIVIDADE EM AÇÃO: Minha Trajetória como Mulher Preta na SOCIALCAIXA

Entre as associações de empregados da CAIXA, a SOCIALCAIXA tem um diferencial: o de ter uma mulher preta ocupando a presidência da entidade. Para mim, é um privilégio liderar esta associação dedicada ao Trabalho Social da CAIXA. Ser uma mulher negra nesse espaço reforça a importância da representatividade em ação e me enche de gratidão por estar aqui.

Meu nome é **Eloísa Moura** e, curiosamente, nem sempre fui vista ou reconhecida como referência afro-descendente.

Sou filha adotiva de um homem branco e de uma mulher de ascendência indígena. Eles me amaram profundamente e sempre fizeram o possível para que eu me tornasse quem sou hoje. No entanto, quando criança, ficava intrigada com as diferenças entre nós, especialmente ao olhar para minha mãe, com seus cabelos lisos e nariz fino, tão distintos dos meus traços.

Minha história com minha família biológica é digna de novela e já foi destaque em reportagens de TV e no **Jornal da CAIXA**. Aos 63 anos, finalmente os reencontrei, mas essa é uma outra narrativa.



Na infância, minha maior luta era contra o bullying por estar acima do peso. Lembro que, curiosamente, minha cor de pele nunca foi motivo de chacota. Isso mudou na adolescência. Aos 18 anos, durante uma Jornada de Literatura no interior de São Paulo, um garçom, em meio a um mal-entendido, desapareceu: “É por isso que não gosto de atender gente como você.” Foi uma confusão e, naquele momento, compreendi que minha pele marrom e meus cabelos cacheados remetiam a uma ancestralidade que incomodava muita gente.

Foi um despertar. Comecei a enxergar o racismo velado ao meu redor, em pequenas e grandes atitudes. Certa vez, participei de um processo seletivo em uma grande empresa em Botucatu. Passei em todas as etapas técnicas e psicotécnicas, fui aprovada e avisada que começaria na semana seguinte. Ao final, me apresentaram ao diretor da empresa. Ele, com um semblante frio, me mediu de cima a baixo e não disse uma palavra. No dia seguinte, recebi uma ligação informando que o processo havia sido cancelado.

No meio religioso, a experiência foi ainda mais marcante. Presenciei um discurso teológico que associava a cor negra à maldição de Caim. A fala justificava a precariedade da África como consequência dessa “maldição divina”. Era um pensamento absurdamente

simplista, ignorando o histórico de exploração colonial e genocídio do povo negro no continente.

Hoje, minha alegria vem da crescente conscientização. Muitas pessoas e grupos têm revelado ao mundo, tanto academicamente quanto em espaços populares, a verdadeira história da África e sua imensa riqueza cultural e natural. Combater o preconceito contra nossa ancestralidade comum é, no mínimo, uma luta contra a ignorância histórica.



Eloisa Moura

Psicóloga, Assistente de Projetos Sociais e Presidente da Social CAIXA





Gestores da CAIXA

discutem saúde, inovação

e sustentabilidade no

Nos dias 18 e 19 de outubro, São Paulo recebeu o 72º Encontro Nacional de Associações de Gestores e Empregados da CAIXA (ENAGECEF), promovido pela Federação Nacional das Associações de Gestores da CAIXA (FENAG). O evento consolidou-se como uma plataforma estratégica para debater temas cruciais à categoria, incluindo saúde mental, inovação, sustentabilidade, gestão do patrimônio coletivo e os desafios ligados à FUNCEF e ao Saúde CAIXA.

Liderado por Marconi Apolo, presidente da FENAG, o encontro destacou a relevância do diálogo e da construção conjunta de soluções.



Saúde e inovação no centro das discussões

A programação reuniu especialistas em diversas áreas, como a médica Patrícia Vieira, que apresentou a prática de autocuidado Jin Shin Jyutsu, e o psiquiatra Dr. Manoel Vicente, que abordou o impacto do Burnout e do absenteísmo, reforçando a importância do bem-estar no trabalho. No painel sobre sustentabilidade e gestão, Ricardo Pontes, presidente da FUNCEF, e Rogério Vida, diretor de Administração e Controladoria, discutiram a solidez e o papel estratégico da fundação. Rita Serrano, ex-presidenta da CAIXA, destacou o valor da estatal como patrimônio público e sua contribuição para o desenvolvimento do país.



“O ENAGECEF é um espaço indispensável para a união de ideias e deliberação de propostas oriundas das bases. É ali que renovamos o nosso espírito e unimos as nossas forças para representar os Gestores da CAIXA, afirmou Apolo.

Inovações e modernização na governança

Um dos avanços do evento foi a adoção de um sistema de votação digital no Conselho Deliberativo da FENAG, que ampliou a representatividade e a eficiência no processo de análise de 55 propostas. Essas sugestões foram compiladas e encaminhadas à alta administração da CAIXA, fortalecendo o vínculo entre as AGECEFs e a gestão central.

O evento também marcou o lançamento da nova identidade visual da FENAG, incluindo os logos dos projetos **FENAG Impacta** e **Diversa**, reafirmando o compromisso da federação com a modernização e a inclusão.

Revista FENAG mais perto dos Gestores da CAIXA

Outro destaque foi o relançamento da revista FENAG, que trouxe conteúdos diversificados, como Saúde CAIXA, FUNCEF, combate ao assédio sexual e moral, a atuação de mulheres no movimento associativo e parcerias sociais. A edição ainda contou com uma entrevista com Rita Serrano, agregando valor às discussões propostas no encontro.



Compromisso com o futuro

O 72º ENAGECEF reafirmou-se como um espaço indispensável para a formulação de estratégias que fortaleçam a categoria e preparem os gestores da CAIXA para enfrentar desafios presentes e futuros, mantendo a instituição alinhada às melhores práticas de gestão e sustentabilidade.

Com seu papel de vanguarda, o evento demonstrou que a união e a inovação são caminhos indispensáveis para garantir a relevância e a força da CAIXA em um cenário em constante transformação.



FENAG

completa

32 anos!

A nossa história tem essência e propósito

Sempre que idealizamos uma causa, ela possui uma motivação muito forte para que haja força e ação para consolidá-la dentro de um propósito comum. Trata-se de inspiração, dedicação, mobilização e, até mesmo, indignação e coragem para mudar um cenário que não está de alinhado com nossos valores.

Quando assumimos a missão de criar a FENAG - Federação Nacional das Associações de Gestores da Caixa Econômica Federal, todos esses sentimentos se misturavam a um desejo incontestável de fazer a diferença. Nossa história tem início em 1992, quando um grupo de membros de AGECEFs e Clube de Gestores, em uma reunião em

Curitiba/PR, colocaram em voga a importância de representar os gestores e obter um diálogo mais próximo com a CAIXA, bem como entidades sindicais e associativas, naquele momento. Era preciso mudar o conceito errôneo que os demais empregados tinham dos gestores – a categoria era vista como representante da empresa e suas lideranças, ou seja, “os patrões” – era um desafio a ser enfrentado obter essa aproximação com essas organizações.



Clubes de Gestores e AGECEFs: uma evolução se inicia no movimento associativo

Os Clubes de Gestores surgiram na década de 70 e eram uma reunião de gerentes de bancos que se reuniam para trocar informações sobre processos, negócios e clientes. As AGECEFs surgem nos anos 80 e se intensificam nos anos

90. Atualmente são 32 AGECEFs ramificadas pelo país, sendo uma por estado, entretanto, em São Paulo e Minas tem três entidades cada uma e Bahia tem duas. A AGECEF mais recente foi fundada no ano de 2023, em Roraima.

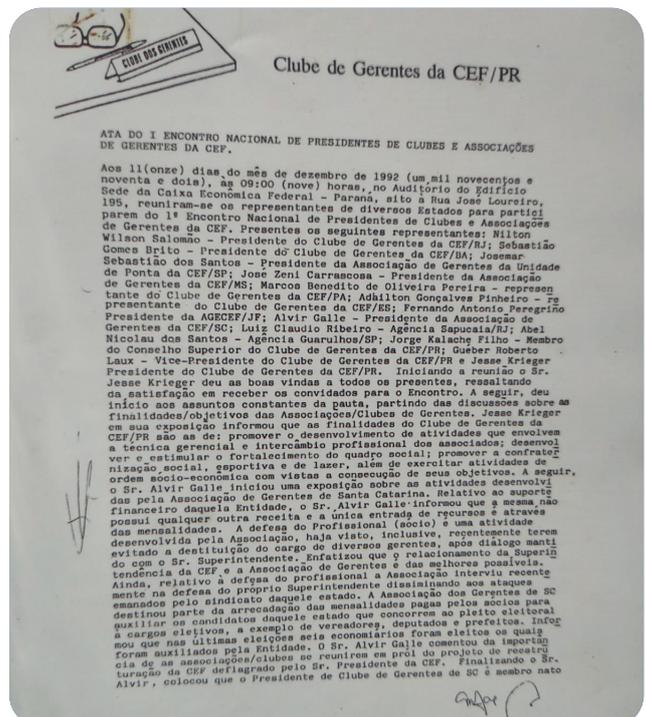
Da Carta de Atibaia ao ENAGECEF: encontros que promoveram muitas transformações

Logo após a sua fundação, no primeiro encontro das AGECEFs, ocorrido em Atibaia, no estado de São Paulo, é elaborado o primeiro documento, construído pelos presentes àquela reunião, intitulado Carta de Atibaia, com 7 anexos e enviado à época para a direção da CAIXA. Seu conteúdo apresentava temas propositivos, visando a melhoria e o futuro da empresa, apontando caminhos para gestão de negócios, imagem político institucional, modelo operacional, gestão de pessoas, logística, tecnologia, banco comercial e social, entre outros.

A partir de então foram estipuladas duas reuniões anuais, o Encontro Nacional das Associações De Gestores da CAIXA, o ENAGECEF, evento que teve a sua edição 72ª, em outubro de 2024, que tem o objetivo de ser um evento institucional da Federação e também momento em que os presidentes de AGECEFs e demais associados debatem propostas e reivindicações a serem enviadas à empresa.



I Seminário Nacional de Gerentes (O SENAGECEF), realizado em Atibaia -SP, de 22 a 23 de outubro de 1993



Fórum de Presidentes e Encontros Regionais: dois eventos que promovem a escuta e o diálogo com as lideranças de AGECEFs e seus associados

Além do ENAGECEF a FENAG ainda promove juntamente às AGECEFs mais dois eventos de extrema relevância.

O **Fórum de Presidentes** congrega todas as lideranças de AGECEFs para alinhamento de práticas que objetivam compartilhar experiências e definir estratégias ações para o fortalecimento do movimento associativo dos gestores da CAIXA.



Os **Encontros Regionais** são realizados duas vezes ao ano, com o objetivo de elencar, através do diálogo com as bases, as principais demandas e propostas dos associados. As pautas são discutidas de forma regionalizada, buscando maior assertividade na busca pelas soluções efetivas. Após debate, as proposituras são deliberadas e encaminhadas ao Encontro Nacional das Associações de Gestores da Caixa Econômica Federal – ENAGECEF e, posteriormente encaminhada à Diretoria da CAIXA.



G**OV**ERNANÇA

Os órgãos estatutários da FENAG são: Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal são eleitos, através do voto direto dos associados às AGECEF para um mandato de três anos. O Conselho Deliberativo é formado pelos 32 presidentes de AGECEF, que tem seu estatuto e estrutura e gestão próprios.

OBJETIVOS DA FENAG

Defesa dos **interesses dos gestores** da CAIXA

Defesa da **CAIXA** enquanto empresa **100% pública**

Defesa da CAIXA enquanto **parceira estratégica** do Governo Federal

Defesa dos **interesses dos participantes** da FUNCEF

Defesa do **Saúde Caixa**



Primeira diretoria da FENAG (1992/1995)

Da esquerda para a direita: Jesse Krieger (Vice-Presidente), Nilton Wilson Salomão (Diretor Financeiro), Josemar S. dos Santos (Presidente) e Marcos Benedito de Oliveira Pereira (Diretor Administrativo)

Presidentes que já estiveram à frente da FENAG

Josemar Sebastião dos Santos
GESTÃO 1992/1995

Aldo Farias Leal
GESTÃO 1995/1997

Arielson Bittencourt
GESTÃO 1997/1999

Anália Miguel da Silva (in Memoriam)
GESTÃO 1999/2001

Raimundo Célio Augusto Macedo
GESTÃO 2001/2003
GESTÃO 2003/2005

Paulo Roberto Carpenedo
GESTÃO 2005/2007

Carlos Alberto Pinheiro de Oliveira Leite
GESTÃO 2007/2009
GESTÃO 2009/2011

Ramon Agamemnon Brito Magalhães / Adelci Pereira Da Silva
GESTÃO 2011/2013

Nilson Alexandre de Moura Júnior / José Alves Feitosa Filho
GESTÃO 2013/2015
GESTÃO 2015/2017

Almir José de Souza (in Memoriam) / Mairton Antônio Garcia Neves
GESTÃO 2017/ Dez 2017

Mairton Antônio Garcia Neves / Pedro Sérgio dos Santos Barbosa
GESTÃO 2017/2020
GESTÃO 2020/2023

Marconi Apolo Dutra Araújo / Maria do Socorro de Sousa Oliveira
GESTÃO 2023/2026

Dia do Gestor Caixa - 08 de outubro

Em outubro de 2007, para acabar com a greve que se arrastava por mais de trinta dias, a CAIXA fechou acordo com as entidades sindicais, definindo que a Participação nos Lucros pela PLR, seria paga linearmente para todos os empregados, independente da sua função. Os gerentes foram pegos de surpresa, estavam tocando a agência, pois os resultados continuavam ser cobrados, pela administração da empresa, da mesma forma. Era dia 07/10 e as assembleias aconteceram por todo o país entre 19 e 20 horas. Como não havia mobilização e nem tempo de reverter tal situação, a proposta foi aprovada nas assembleias, em todo país, e se chegou ao fim da greve.

Tal fato deixou a maioria dos gestores revoltados, chegando-se até a propor entrar em greve, mas a realidade não é

tão simples assim, e todos receberam o mesmo valor de participação nos lucros. No dia 08/10/2007 a FENAG se posicionou firmemente contrária àquela decisão fazendo com que, dias após ao fato, uma comitiva fosse a Brasília, sendo recebidos pela direção da empresa.

A partir desse fato, nunca mais a FENAG tirou os olhos das campanhas salariais, participando dos debates, levantando propostas, e se posicionando quando ao andamento da campanha salarial.

Desta forma, em 08/10 foi instituído, pela FENAG, o “Dia do Gestor da CAIXA”. A data faz parte do calendário do movimento gerencial, portanto todo 08 de outubro é comemorado o DIA DO GESTOR CAIXA para que ele não caia no esquecimento.

Planejamento

Estratégico

Em setembro de 2014, a direção da FENAG decidiu realizar o Planejamento Estratégico da Federação. Participaram do evento 120 gestores. Foram momentos de importantes, com reflexões e amplo debate sobre o atual panorama na representatividade dos gestores e do papel da FENAG. Na oportunidade, foram construídas a Missão, Visão e definido quais os Valores que a federação teria como premissa basilar. Também foram definidas diversas ações estratégicas porem serem desenvolvidas a partir dali.

Alguns ganhos nesse processo foram:

Estabelecimento de uma gestão mais profissional;

Definição de posicionamento nos processos eleitorais internos da CAIXA e da FUNCEF, com maior profissionalismo;

Implementação de um braço comercial, com intuito de trazer parcerias, negócios e educação para os gestores;

Foi um momento muito rico de construção, feito por um grupo grande de pessoas interessadas em que os resultados fossem os melhores possíveis. No início dos anos 2020 a FENAG, ao atualizar o seu planejamento estratégico, criou o seu propósito de existência, reforçando ainda mais o compromisso com os gestores.

Líder do Futuro e O Poder

Liderança Humanizada: um novo olhar para uma gestão mais inclusiva e empática

Como resultado do planejamento estratégico, a FENAG construiu um treinamento denominado em primeiro momento de “Líder do Futuro”, foram formados diversos instrutores no treinamento APG AMAN KEY.

Esses instrutores que percorreram o país disseminando conhecimento, debatendo o papel e o que se espera do líder do futuro. Foram formados, nessa primeira etapa do treinamento mais de três mil colegas em todo país, em parceria com as AGECEFs e Superintendências.

Após um período de interrupção devido a pandemia da COVID 19, o treinamento retornou remodelado, mas com o mesmo objetivo, denominado “O poder da Liderança Humanizada”, formando, nessa oportunidade, mais dois mil associados. A alteração no nome do treinamento foi uma clara oposição ao assédio moral e sexual, denunciado na CAIXA, vastamente divulgado pela imprensa, inclusive com o afastamento do presidente da empresa à época.

A defesa da CAIXA 100% Pública e posicionamento irrefutável da FENAG junto ao Governo, Congresso e Sociedade

A FENAG, desde sua constituição é uma árdua defensora da CAIXA enquanto empresa pública, por entender que ela tem um papel fundamental na elaboração e disseminação de políticas públicas e programas sociais do Governo Federal. A instituição é balizadora do mercado financeiro, equilibrando as taxas de juros de empréstimos para pessoas físicas e micro e pequenas empresas, principal agente

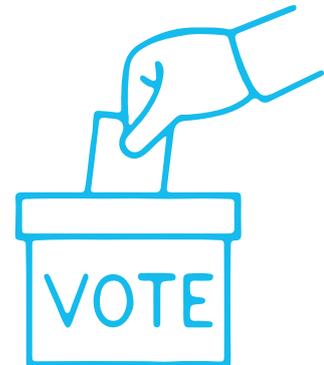
dos projetos habitacionais, além de tantas outras tarefas a ela atribuídas. Essa bandeira sempre será defendida nos debates da Federação.



Pleitos Eleitorais

Internos

A FENAG nunca se furtou de se posicionar e participar com candidatos próprios, apoiando ou se aliando a outras entidades, nos processos eleitorais internos da CAIXA, sendo eles: Representante dos empregados no Conselho de Administração da Empresa, Diretoria e Conselhos da FUNCEF e membros do comitê de representantes do Saúde Caixa.



Uma FENAG em constante construção

Ao logo desses 32 anos, passamos por muitas transformações, reinventamos a nossa FENAG, desde a sua identidade visual, até mesmo na forma de se comunicar. Estamos cada vez mais próximos de nossos colegas gestores para ouvir, acolher e buscar soluções para as demandas que surgem, através do diálogo com a alta gestão da CAIXA e também na prestação de contas com os associados de todas as bases.

Nossa atuação está cada vez mais ampla, através das agendas institucionais e parlamentares, além do nosso posicionamento junto às entidades parceiras. É trabalho, resistência, vigilância e a certeza de que ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Neste ano de 2024, criamos o FENAG IMPACTA e o FENAG DIVERSA, dois importantes programas que evidenciam a nossa

preocupação com uma sociedade mais justa e igualitária, diversa e inclusiva.

Parar por aqui? De forma alguma! Ainda temos muito a ser construído e, é com esse brilho em nossos olhos e essa vibração no coração é que vamos, juntos, levar a nossa Federação a patamares cada vez mais elevados.

**Vamos
JUNTOS!
Somos
FENAG!!!**

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ASSOCIAÇÕES



Giuliana Pardini

Diretora de Administração da FENAG

Alinhada às melhores práticas de gestão, a FENAG deu início à implementação de uma política de governança corporativa, que será conduzida pela empresa PFM Consultora e Sistemas, empresa detentora de notória especialização e comprovada experiência em empresas e fundos de pensão.

Ao contrário do que possa parecer, a governança corporativa não se limita ao ambiente empresarial e sua implementação desempenha papel decisivo também nas associações.

De forma simplificada, podemos dizer que a governança protege o governante. Pode não ser amanhã nem depois de amanhã, mas um dia alguém vai se sentar em sua cadeira e olhar para trás, buscando algo que tenha sido praticado em desacordo, mesmo que não haja qualquer resquício de ilicitude.

A única maneira de proteger os dirigentes de uma organização é proteger a própria organização, e isso se faz implementando práticas que garantam **Transparência** nas decisões e na gestão dos

recursos; **Responsabilidade**, através de papéis claramente definidos e supervisionadas; **Equidade**, garantindo que todos os associados tenham voz nas decisões, minimizando o risco de favorecimento e discriminação, consolidando o engajamento coletivo e **Sustentabilidade**, enfrentando as adversidades causadas por falta de recursos, ruptura da cultura organizacional e mudanças no ambiente externo.

Rossetti e Andrade (Ed. Atlas – 5ª edição) sintetizaram que a governança corporativa pode ser olhada em quatro grupos: **Guardiã de direitos** das partes com interesses em jogo; **Sistema de relações** pelo qual as organizações são dirigidas em monitoradas; **Estrutura de poder** que se observa no interior das organizações e **Sistema normativo**, que rege as relações internas e externas das organizações.

Por fim, tem-se que as associações geridas sob uma estrutura de governança corporativa, sólida e perene, refletem credibilidade interna e externa, atraindo novos associados e parceiros, além de maior representatividade nas relações com entidades externas e com o poder constituído.



Heitor Megale

Diretor de Relacionamento com Aposentados da FENAG

TRANSFORMANDO REALIDADES COM SOLIDARIEDADE E SUSTENTABILIDADE: iniciativas apoiadas pela FENAG e pela ONG Moradia e Cidadania em 2024

Em 2024, a FENAG concretizou o Edital de Projetos, que financiou oito iniciativas estruturantes em diferentes regiões do Brasil, incluindo o Distrito Federal. Cada projeto recebeu um aporte de R\$ 20 mil para implementar ações que promovem o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a redução das desigualdades.

Essas iniciativas fortalecem o empreendedorismo, combatem a violência de gênero, incentivam a equidade de gênero e abordam os desafios das mudanças climáticas, gerando impactos significativos em comunidades vulneráveis.

Laurêncio Körbes, presidente da ONG Moradia e Cidadania, reforça: **“A implementação dos projetos selecionados é a prova concreta do que podemos realizar juntos.**

Ver ações que já estão transformando vidas e gerando impacto positivo nos enche de orgulho. Este é o impacto que buscamos: gerar oportunidades e fortalecer comunidades em todo o Brasil.”



Marconi Apolo Dutra, presidente da FENAG, destaca: **“É gratificante ver o andamento das iniciativas.**

A seleção dos projetos foi criteriosa, garantindo que os recursos fossem direcionados a ações com grande potencial de impacto.

Cada entidade parceira demonstrou capacidade para implementar e gerir as ações com eficiência, em conjunto com as AGECEFs, as coordenações estaduais da ONG Moradia e Cidadania e o apoio inestimável dos empregados voluntários da Caixa.”



EXEMPLOS DE IMPACTO:

Artes e Mariscos - Macau/RN

No Rio Grande do Norte, o projeto **capacita 100 mulheres marisqueiras** para a produção de peças artesanais com materiais naturais, gerando renda e oportunidades enquanto promove o empoderamento feminino.



Cultivando Educação, Cidadania e Solidariedade/SP

Em Cubatão, São Paulo, um espaço verde **está sendo transformado** em uma horta comunitária na Escola Estadual Zenon Clean-tes. A iniciativa **engaja estudantes, professores e a comunidade**, promovendo a segurança alimentar e o aprendizado sustentável.



Aprendendo a Costurar Técnicas de Costura e Artesanato - Amorabi - Joinville/SC

Em Santa Catarina, o projeto **capacita 45 mulheres** em corte, costura e artesanato, criando alternativas de renda e fortalecendo a autoestima e a inclusão social.





Reciclando para Viver - Rio de Janeiro/RJ

No Rio de Janeiro, **12 catadores de recicláveis recebem** consultoria em empreendedorismo e suporte para melhorar a infraestrutura de trabalho, promovendo autonomia financeira e dignidade.



Coaraci - Porto Velho/RO

Em Rondônia, mulheres migrantes, refugiadas e moradoras locais **participam de oficinas** de panificação e artesanato, conquistando novas perspectivas de vida e autonomia financeira.



Bem Viver - Terra Nossa - Teresina/PISP

Na zona rural de Teresina, **42 famílias são beneficiadas** com a construção de tanques de peixes e sistemas de irrigação para hortaliças, fortalecendo a segurança alimentar e incentivando a agricultura sustentável.



Ética e Cidadania - Senador Canedo/GO

Em Goiás, o projeto **impacta 35 pessoas**, incluindo crianças e mulheres, com atividades de reforço escolar, esportes e oficinas de empoderamento, promovendo a inclusão e a cidadania.

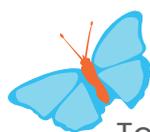


Cidadania na Quebrada - Brasília/DF

Em Ceilândia, no Distrito Federal, o projeto **oferece palestras e oficinas** sobre igualdade de gênero e direitos fundamentais, impactando mulheres e crianças em situação de vulnerabilidade.



Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Todas as iniciativas selecionadas pelo edital **estão alinhadas aos ODS** da ONU, como erradicação da pobreza, igualdade de gênero, educação de qualidade e consumo sustentável, contribuindo para um futuro mais justo e inclusivo

Acompanhe os projetos e descubra mais histórias de transformação social em nossas redes sociais!



@moradiaecidadania.nacional



@fenagcaixa

Ricardo Pontes, Presidente da **FUNCEF**



■ **Quais foram os principais avanços da FUNCEF nos últimos dois anos em termos de gestão e resultados financeiros?**

A FUNCEF entregou, em 2023, o melhor resultado dos últimos quatro anos. Os nossos três planos de benefícios superaram a meta atuarial, com destaque para o superavit do REG/Replan Não Saldado, que possibilitou o fim das contribuições extraordinárias para 5,6 mil participantes.

Outro avanço importante foi o início de aportes da Fundação em ativos no exterior com o objetivo de diversificar as carteiras do Novo Plano CD e REB CD, que reúnem os empregados na ativa. Essa classe de ativos, que hoje responde por 5% do portfólio, foi o destaque o primeiro semestre de 2024, com rentabilidade de 20,64%.

Falando ainda no primeiro semestre de 2024, a estratégia de investimentos da FUNCEF permitiu atravessar as fortes oscilações do mercado financeiro no período e capturar oportunidades importantes de longo prazo, que irão garantir resultados positivos à frente.

Aproveitamos janelas de oportunidade para elevar a fatia de renda fixa a 75% na carteira total da Fundação, consolidando a estratégia de proteção que migrou uma parcela dos recursos de renda variável com taxas de retorno acima da meta.

Em resumo, o primeiro semestre foi muito desafiador, mas muito positivo dentro do possível. Avançamos em temas como a proposta para reduzir as taxas de equacionamento do REG/Replan Saldado e a incorporação do REB ao Novo Plano. Na perspectiva dos investimentos, estamos posicionados e otimistas para uma recuperação dos resultados.

Sobre avanços de gestão, temos muito a comemorar. Em 2023, resolvemos uma série de pendências antigas. Regularizamos do hotel Renaissance, em São Paulo, nosso maior ativo

imobiliário, e do Auto Shopping Global, maior empreendimento especializado em venda de carros e serviços automotivos do país, localizado em Santo André, no ABC paulista. Além disso, FUNCEF e CNP assinam acordo para encerrar pendência de mais de 20 anos.

A regularização destes importantes empreendimentos destrava a valorização e a liquidez de ativos que já se destacam na nossa carteira. Seguiremos com o compromisso de solucionar as pendências da Fundação, o reflexo dessas ações positivas trará ótimos impactos para todos.

Sobre a carteira imobiliária, a Fundação está alterando o foco de investimentos com foco em rentabilizar melhor e aumentar a liquidez de investimentos atualmente pouco rentáveis. Nessa linha de atuação, em novembro, concluímos a maior venda da história da FUNCEF com a negociação de galpões do Condomínio WT Technology Park (WTTP), em Barueri (SP), na Grande São Paulo.

A Fundação recebeu R\$ 249 milhões à vista, o que representa o expressivo ganho contábil de 84,5%. A operação está dentro da estratégia de investimentos e desinvestimentos (PDI) com foco na maximização dos resultados por meio do equilíbrio entre solidez e inovação. Isso mostra o nosso compromisso com a sustentabilidade dos planos. Mesmo em um momento desafiador do mercado imobiliário, nossa gestão técnica levou à geração de valor real aos nossos participantes.

Finalmente, não poderia deixar de destacar mais duas iniciativas de grande repercussão, demandas históricas de nossos participantes: a aprovação nos órgãos colegiados da Fundação da incorporação do REB pelo Novo Plano e a construção da proposta que permitirá reduzir em 43% as taxas de equacionamento dos participantes do REG/Replan Saldado.

Como foi a construção e os debates para implantação da redução do equacionamento dos Planos REG/REPLAN, quando deve ser implementado?

A busca de alternativas para o equacionamento do REG/Replan Saldado foi um compromisso que assumi na minha posse. É claro que isso não depende de uma só pessoa, entendemos que se fosse simples possivelmente já teria sido feito antes. Acredito que um dos méritos da atual gestão foi aproveitar essa rara janela de diálogo criada entre patrocinadora e Fundação, muito por conta da abertura que nos foi dada pelo presidente da CAIXA, Carlos Vieira, além do diálogo aberto e democrático com as entidades representativas.

Criamos um grupo de trabalho conjunto, que chegou a um consenso sobre as medidas possí-

veis no momento. Com o relatório do GT em mãos, estruturamos uma proposta e, desde o início, chamamos 12 entidades de atuação nacional para discuti-la. Sugestões foram bem-vindas e incorporadas, como por exemplo, as novas regras do pecúlio por morte e a consulta pública.

Com apoio decisivo das entidades, mobilizamos mais de 42,3% dos participantes aptos a se manifestar, muito acima do quórum mínimo de 25% estipulado pela Fundação. E o processo foi concluído com o sim, de 2 de cada 3 participantes, ou seja, com a concordância superior a 65%.

FUNCEF e CAIXA já aprovaram a proposta, que está sendo avaliada pela SEST. Não posso dar uma data específica de implantação, porque isso depende de processos dentro dos reguladores, mas posso assegurar que será no menor tempo viável.

A proposta de adequação da meta atuarial de 4,5% para 4,85% foi embasada em estudos técnicos realizados pela Diretoria de Benefícios (DIBEN) e validados por uma consultoria atuarial independente. Como o senhor avalia essa revisão e seus impactos para os participantes?

instâncias internas da Fundação. A proposta se baseou em estudos técnicos que avaliou a possibilidade de alteração dos percentuais da meta, no atual cenário econômico que permite rentabilizar os planos com investimentos de menor risco. Reforçamos que a estratégia ainda não está aprovada.

Como o FENAG e demais entidades contribuem, na sua avaliação, para fortalecer a representatividade e os interesses dos participantes, da ativa e aposentados/pensionistas?

Sempre digo que nossa prioridade de gestão é avaliar todos os desafios e oportunidades pela perspectiva dos participantes e da patrocinadora e construir sempre a melhor decisão possível, porque estamos todos do mesmo lado.

Neste sentido, a FENAG tem uma contribuição importantíssima: ela nos ajuda a entender as demandas e necessidades dos gestores da CAIXA, pessoas que estão recebendo o feedback de suas equipes lá na ponta. Esse é um canal de diálogo muito valioso, que tem sido usado para construir propostas de grande impacto positivo como a de reduzir as taxas de equacionamento do REG/Replan Saldado. Como já disse, sei que estamos no caminho certo quando vemos uma aprovação de 67% dos participantes consultados sobre o assunto.

Em outubro, houve uma forte especulação sobre sua saída da presidência da FUNCEF, gerando manifestações contrárias por parte de entidades representativas da CAIXA. Como o senhor avalia esse cenário?

Essa especulação se limitou à imprensa, nunca houve tratativas institucionais sobre o assunto com o governo federal ou a patrocinadora. Mas é importante destacar as manifestações de apoio à massiva da nossa gestão na FUNCEF, especialmente por parte da Fenag e da quase totalidade das instituições. Isso prova que a nossa filosofia de manter um diálogo permanente e construtivo tem trazido resultados positivos e uma aproximação saudável das entidades.

A conjuntura política atual, com a assunção do novo governo federal, mantém afastada a possibilidade de privatização dos bancos públicos federais. Como essa decisão impacta a FUNCEF, já que a Fundação é patrocinada pela CAIXA, o maior banco público da América Latina?

Defendemos a CAIXA 100% pública por sua vocação única no papel de banco de todos os brasileiros e brasileiras. A posição do governo federal impacta positivamente na sustentabilidade da FUNCEF. A política de contratação de novos empregados CAIXA, que incluiu a realização de concurso este ano, tem nos dado a oportunidade de receber uma nova geração de participantes, que, com suas demandas, nos permitirão seguir neste processo contínuo de modernização da Fundação.

Muitas pessoas e fundos e de investimentos estão investindo em papéis que alocam recursos em ativos de infraestrutura. Como a FUNCEF vê essa possibilidade de investimento?

pensão do mundo inteiro investem uma parcela dos recursos de planos de uma fase de acumulação em ativos de infraestrutura por conta de sua característica de retorno atrativo de longo prazo. Isso faz parte das melhores práticas de gestão de investimentos.

Isso significa que a FUNCEF precisa investir em infraestrutura hoje? Não, mas precisamos ter a opção na mesa. Foi exatamente o que a Fundação fez: estabeleceu o processo para avaliar oportunidades futuras neste segmento exclusivamente para o Novo Plano CD e o REB CD.

Vale destacar que esta é uma estratégia de diversificação dos investimentos. Nem todos os ativos de renda fixa são iguais. Abrimos possibilidade para alternativas com garantias um pouco mais sofisticadas, que podem entregar uma rentabilidade acima de títulos mais conservadores.

A FUNCEF validou os requisitos para seleção de gestores e fundos. Eventuais aportes serão analisados e deliberados caso a caso pela Diretoria Executiva, respeitando-se o rigoroso processo aprovado para escolher gestores terceirizados de referência, com capacidade comprovada, histórico verificável e boa reputação.

Eles receberão mandato para investir em fundos de créditos de infraestrutura (FI-Infra), que têm lastro em ativos reais e muitas vezes não estão disponíveis a pequenos investidores.

Esses fundos são focados em títulos de dívida (debêntures) emitidos por empresas com nota de crédito alta e bem ranqueadas no mercado para financiar obras de infraestrutura em setores como saneamento, transportes e energia elétrica. Estamos falando de um mercado que cresceu quase 20 vezes desde 2016, passando de R\$ 5 bilhões para R\$ 96 bilhões em emissões anuais.

De 2021 a 2024, os gestores de fundos de infraestrutura obtiveram, em média, 2,41% pontos percentuais ao ano acima da rentabilidade dos títulos públicos de longo prazo atrelados à inflação (NTN-Bs).

O modelo aprovado prevê a segregação de funções entre diversas áreas da Fundação. As áreas de investimento, risco e conformidade participam ativamente das seleções de gestores e fundos, com poderes e autonomia para acatar ou rejeitar gestores e fundos que não se encaixam no perfil de riscos dos planos da FUNCEF.

Outro ponto importante é a transparência do processo. A Fundação irá criar um fundo de fundos para adquirir as cotas de fundos de infraestrutura. Desta maneira, os participantes poderão consultar na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que regulamenta o mercado, quais são os fundos, gestores e montantes investidos pela FUNCEF.

Agradecemos a sua disposição em dedicar um tempo para responder a Revista FENAG, tem algo que o senhor gostaria de acrescentar?

Reafirmamos o compromisso de construirmos juntos uma Fundação cada vez mais só-

lida e sustentável, e nossa gestão seguirá deixando sua marca por solucionar pendências antigas e avançar em soluções que beneficiam a todos os nossos participantes. Aproveitamos também para pedir que todos se acompanhem as nossas divulgações nos canais oficiais da Fundação para se manterem sempre informados.

Revista FENAG é uma publicação FENAG dirigida aos seus membros. A reprodução parcial ou total é permitida somente com prévia autorização e desde que mencionada a fonte: "Revista FENAG", Tiragem 1.000.

Pauta editorial e Coordenação de Conteúdo: Ane Costa, João Batista D' Moraes Neto e Nilson Moura. **Reportagens:** Ane Costa, Danielle Lobato e Rayfran Cardoso.

Diagramação e Projeto Gráfico: Articulando Comunicação - Mariza Santos, Carol Alcerito e Vinicius Talles. **Fotos:** Arquivo pessoal e banco de imagens.

Endereço: Sala 422, Condomínio Edifício Palácio do Rádio II - SRTVS Ed, Brasília - DF, 70340-902. **Telefone:** (61) 3223-0240