

Experiência:

Jornada de Transformação Digital Jurídica do BNDES

Foco: **Processos**



Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
(BNDES)

Modalidade: **Desempenho**

Categoria: **Diamante**

Paulo Cesar de Araujo Barcellos – pccbar@bndes.gov.br

1. **Nome da Organização: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**

2. **Descrição da Organização:**

Somos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), sendo o principal instrumento do Governo Federal (único acionista), para financiamento de longo prazo e investimento nos diversos segmentos da economia brasileira.

Operamos desde 1952 e somos um dos maiores BDs do mundo. O Sistema BNDES é formado por três empresas: o BNDES e suas subsidiárias – a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), que atua no mercado de capitais, e a Agência Especial de Financiamento Industrial S.A. (FINAME), dedicada ao fomento da produção e da comercialização de máquinas e equipamentos.

Nossa atuação ocorre por meio de financiamento e crédito; concessão de recursos não reembolsáveis; prestação de garantias; serviços; e participação e títulos; além de produção de conhecimento. Disponibilizamos produtos, programas e fundos, conforme a modalidade e a característica das operações, sempre com o apoio das equipes jurídicas. Avaliamos, também com o suporte jurídico, o apoio a cada projeto com foco em seu potencial de geração de impacto social, ambiental e econômico para o país, direto ou indireto.

Nossa governança é composta por regras e padrões de gestão criteriosos e envolve o relacionamento entre instâncias internas, como Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva, Conselho Fiscal (Cofis) e demais comitês; e externas, como Congresso Nacional, Controladoria-Geral da União (CGU), Banco Central do Brasil (BCB), Tribunal de Contas da União (TCU) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Dentre os temas estratégicos e transversais de negócios, definidos pela atual Direção, temos o desafio central de **“Retomar o protagonismo do BNDES com maior capacidade financeira para ampliar o investimento e fomentar o desenvolvimento”**, complementado pelas seguintes prioridades estratégicas: 1) Sustentabilidade financeira; 2) Social e inclusão produtiva; 3) Infraestrutura econômica e social; 4) MPME e cooperativismo; 5) Desenvolvimento produtivo e inovação; 6) Ambiental e clima; e 7) Comércio exterior:

Em relação aos temas estratégicos de suporte ao negócio, temos o desafio central de **“Promover a transformação digital do BNDES e um ambiente de valorização e respeito à diversidade”**, que é complementado pelas seguintes prioridades estratégicas: 1) Pessoas; 2) Comunicação; 3) Tecnologia da informação; 4) Gestão integrada de riscos; 5) Processos e normas; e 6) Orientação a dados.

3. Nome da Iniciativa: Jornada de Transformação Digital Jurídica do BNDES**4. Descrição:**

Em 2017, após uma mudança em sua estrutura organizacional o BNDES criou uma Diretoria Jurídica, que transformou 24 Departamentos Jurídicos distribuídos por várias áreas / superintendências do Banco em 17 Departamentos unificados sob uma Diretoria Jurídica, que atualmente é subdividida em 2 Superintendências, sendo uma com foco no “Suporte ao Negócio” (AJN), e outras com foco no chamado “Jurídico Institucional” (AJI sob as quais temos 17 Departamentos Jurídicos. Em um deles, existe até hoje uma unidade multidisciplinar, formada por “não advogados”, que tem como atribuições o suporte em questões de planejamento e gestão da estratégia, dos projetos, dos processos, das pessoas, das informações e conhecimentos; das tecnologias e da mudança, à toda esta estrutura da Diretoria Jurídica e suas equipes, tendo como ponto de partida a formulação de um Planejamento Estratégico (utilizando a metodologia ágil a participativa denominada: *Balanced Scorecard de Segunda Geração – BSC2G*), associada a um mapeamento das “dores” e demandas de apoio junto a todos os executivos e equipes jurídicas. Para atender a sua estratégia e às dores mapeadas, várias iniciativas foram estruturadas em um projeto estratégico denominado “Novo Modelo de Gestão jurídica do BNDES”, cujo sucesso de implementação resultou no reconhecimento como “Referência Nacional” no Prêmio Learning & Performance Brasil 2019/2020.

A partir de então, seguindo o objetivo finalístico de “Ser reconhecida pela qualidade e pela efetividade dos serviços prestados, em prol da segurança jurídica necessária para a realização dos objetivos do BNDES”, de seu “Mapa Estratégico”, foram desenvolvidas e implementadas diversas novas soluções metodológicas e e/ou tecnológicas, com foco nos clientes internos e externos. Uma iniciativa basilar, de referência foi a implementação do novo ERP Jurídico PROJURIS que centralizou todas as demandas jurídicas da Instituição (que também incluía, p.ex., soluções de Inteligência Artificial para o monitoramento de processos jurídicos), que, para tanto, exigiu uma série de novas iniciativas relacionadas a organização e higienização de bases de dados, capacitação, otimização de processos e fluxos de atendimento, além da adoção de ferramentas de automatização, busca, organização e gestão de dados, informações, conhecimento, documentos relatórios etc., que resultaram em novas premiações. Somente neste 1º semestre de 2023, o BNDES recebeu 6 das principais premiações nacionais relativas a “Jurídico 4.0”.

5. Melhores Práticas e Lições Aprendidas:

5.1. Melhores Práticas:

- A) Equipe multidisciplinar qualificada, que passou a utilizar tanto as demandas dos clientes, como os instrumentos de avaliação das principais premiações, certificações e reconhecimentos nacionais como base para a estruturação de planos de melhoria (tal prática serviu de base, por exemplo, para os Prêmios “Intelijur de Melhores Práticas 2023” e “Certificações AB2L de Jurídico 4.0” recebidas em 2022 e 2023);
- B) Incorporação de um círculo virtuoso, no qual o resultado (sugestões e oportunidades de melhoria identificadas) das pesquisas semestrais de satisfação servem de base para a estruturação de planos de melhorias semestrais, que são implementados e têm seus resultados comunicados semestralmente aos clientes (a incorporação de uma “linguagem simples” e de técnicas de “Legal Design”, hoje reconhecidas como referência nacional, são exemplos de soluções adotadas em resposta a demandas dos clientes), sendo esta outra prática de referência nacional, vencedora dos Prêmios “Future Law: categoria Visual Law” e “Intelijur de Melhores Práticas 2023”;
- C) Adoção de um indicador quantitativo complementar ao qualitativo de “satisfação dos clientes”, denominado “Grau de contribuição para o alcance das metas dos clientes”, criado em resposta ao discurso de que as áreas não conseguiam atingir suas metas, por dependerem do jurídico para tanto. Foi solicitado que cada Área cliente indicasse qual de seus indicadores estratégicos dependiam do jurídico, e estes compuseram uma “cesta de indicadores” cujo atendimento de 100% de suas metas passou a ser requisito para o recebimento da remuneração variável anual de todos os empregados das áreas jurídicas. Tal prática acabou ajudando na maior cooperação, e até mesmo na (re)alocação temporária de equipes, com vistas a garantir o atendimento de 100% das metas de todos os clientes (sem isso, não receberiam a remuneração variável). Esta é outra prática pioneira e inovadora, vencedora do Prêmios “Future Law”, na categoria “Legal Operations” e “Intelijur” 2023;
- D) Adoção de metodologias ágeis e participativas, por exemplo, de Planejamento (BSC de 2ª Geração) e “Programa InovaJur” (coleta de 294 ideias, com um “novo olhar”, em poucas horas, junto a cerca de 30 estagiários jurídicos, para posterior tradução destas, por eles, em 5 projetos estratégicos);
- E) Velocidade de resposta no atendimento das “dores” de clientes internos e externos, para ganhar a confiança e o reconhecimento deles (outra importante prática basilar para outras premiações).

5.2. Lições aprendidas

Seguindo a premissa basilar do Brasil Digital para Todos”, de “Pessoas ao Centro”, uma das principais lições aprendidas nesta jornada está relacionada ao necessário foco preliminar nas pessoas, desenvolvendo e oferecendo a elas ferramentas adequadas de suporte para a realização de seu trabalho. Como exemplo, podemos citar que historicamente, todos os processos de planejamento do Banco sinalizam a alta qualificação de seu corpo técnico como um ponto forte, e isso também vale para o jurídico, porém todo este rico conhecimento era pouco disseminado e compartilhado interna e/ou externamente, gerando a necessidade de desenvolvimento e implementação de diversas iniciativas de destaque, como:

- Diálogos legais: compartilhamento de livros, artigos, dissertações, teses e publicações desenvolvidas por colegas do jurídico para seus pares (assim, descobrimos vários novos talentos e competências até então desconhecidas);
- Parcerias Legais: palestras de especialistas e/ou parceiros externos sobre temas estratégicos, cuja expertise ainda não foi identificada e/ou desenvolvida internamente;
- Agenda Legal: Publicação semanal de eventos de capacitação destacados, que ocorrerão na(s) semana(s) seguinte(s), facilitando o acesso e de todos a eventos de capacitação internos e especialmente externos;
- Cadernos Jurídicos: Publicações de soluções jurídicas, manifestações, pareceres etc. desenvolvidos internamente, mas de interesse externo, para o ecossistema jurídico (inter)nacional;
- Boletins informativos jurídicos: ferramenta de comunicação de iniciativas, projetos, eventos, realizações etc., de alguns departamentos e equipes jurídicas, para os/as demais Departamentos e equipes, promovendo assim uma maior possibilidade de interação, cooperação e realização de ações conjuntas e/ou complementares;
- Estruturação de um Centro de Estudos Jurídicos: para servir como uma espécie de hub de interações, parcerias, trocas de informações e conhecimentos com demais atores do ecossistema jurídico (inter)nacional;

- Eventos de capacitação intensiva em temas como “Direito Digital”, “Legal Design” etc.; que ajudaram na mudança cultural de consolidação do “jurídico viabilizador de negócios” e de práticas com “foco nos clientes”;
- Implementação de técnicas de “Plain Language” e “Legal Design”, que têm o foco nos clientes, e facilitam a comunicação e o melhor entendimento pelos clientes e parceiros, dos resultados do trabalho dos advogados;
- Portal dos Clientes e nova intranet focada nos clientes.

6. Indicadores de Resultado e Desempenho:

Inicialmente vale destacar os resultados históricos dos indicadores citados anteriormente de “Satisfação dos Clientes” (calculado por meio de pesquisas semestrais, com base em um instrumento que avalia a prestação dos serviços jurídicos sob 8 dimensões:) e o outro relativo ao “Grau de contribuição do Jurídico para o atingimento das metas dos clientes” (cesta de indicadores de resultado dos clientes, cujo alcance de sua meta passou a ser referência para o recebimento, ou não, da remuneração variável anual / “participação nos resultados” do Banco).

Indicador	Status	2018	2019	2020	2021	2022
Grau de satisfação com a prestação dos serviços jurídicos	Realizado	73%	72%	92%	87%	85%
	Meta	50%	50%	80%	85%	85%
	Performance	146%	144%	115%	102%	100%

Indicador	Status	2018	2019	2020	2021	2022
Grau de contribuição das Áreas Jurídicas p/ o atingimento das metas dos indicadores destacados pelas Áreas-clientes	Realizado	-	110%	163%	129%	121%
	Meta	-	100%	100%	100%	95%
	Performance	-	110%	163%	129%	128%

Temos ainda vários indicadores gerenciais de desempenho, captados do ERP Jurídico, como, por exemplo:

Volume total de atendimentos / requisições (vide quadro que se segue) e diversas variações e/ou desdobramentos deste, como, por exemplo, o total de atendimentos (por unidade demandante, por tipo de demanda etc.), volume de processos contenciosos (ex.: evolução da carteira, no tempo, por unidade, tipo de processo etc.), e tantos outros que vêm passando por contínuos aprimoramentos, tanto em termos de qualidade e detalhamento das informações, como dos meios de estruturação e acesso de tais informações e relatórios (atualmente extraídos, por exemplo, de forma autônoma por ferramentas como o Power BI, mas que inicialmente eram estruturados em planilhas excel, para depois serem trabalhados e traduzidos em relatórios, pelas equipes de suporte)

Indicador	2020	2021	2022
Quantidade de requisições / demandas jurídicas cadastradas no sistema Projuris	8.766	15.237	11.047

Além destes indicadores de desempenho do jurídico, há vários indicadores de diversas áreas do Banco, cujo alcance de suas metas é influenciada pelas equipes jurídicas, como é o caso, p.ex., dos indicadores mais ligados, por exemplo, a agenda ESG, coletados do Relatório Anual 2022 do BNDES (link: [BNDES_RA2022_FINAL+\(1\).pdf](#)), como se segue:

ECONOMIA VERDE

Continuamos priorizando nosso apoio às energias renováveis, que representa 41% da parcela de desembolsos destinados à economia verde em 2022.

R\$ **17,6 bilhões em desembolsos**



* Inclui investimentos na redução do uso de recursos naturais e materiais, Fundo Clima e Cartão BNDES, quando relacionado.

Nota: Em 2022 foi aprovada a revisão da taxonomia dos indicadores de sustentabilidade do BNDES para aderência às taxonomias da Febraban e do International Development Finance Club (IDFC), impactando a modelagem dos indicadores de desenvolvimento social e economia verde. A nota que trata da nova taxonomia está disponível em nosso [site](#).

⤴️ Acesse em: www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/b1906bb0-20a6-468e-bfaa-eb747c13ee4d/BNDES_TaxonomiaSustentabilidade_site.pdf?MOD=AJPERES

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

O tema do desenvolvimento urbano e regional seguiu sendo o foco da maior parcela de nossos desembolsos para desenvolvimento social, respondendo por 84,5% dos recursos.

R\$ **33,5** bilhões em desembolsos



* Inclui projetos de investimento de MPMEs associados ao tema, apoio a projetos sociais, BNDES Fundo Socioambiental, BNDES Crédito Pequenas Empresas e Cartão BNDES.

Conforme já alertara nosso Diretor Jurídico Walter Baère (em entrevista publicada no portal “Jota” em 16/05/2023 - <https://www.jota.info/tributos-e-empresas/mercado/o-plano-do-juridico-do-bndes-para-tornar-o-brasil-uma-potencia-verde-16052023>): “Não se pode falar em desenvolvimento sem resiliência climática, sem tratar de transição energética, sem tratar de sustentabilidade. A agenda ESG está no centro da estratégia do BNDES como promotor de desenvolvimento.

E é necessário olhar para o desenvolvimento social e ambiental, assim como para a governança. Não existe promoção de desenvolvimento sustentável e ambientalmente correto se você não tiver uma governança eficiente, transparente e ética.

Enesse sentido, as estruturas jurídicas dos bancos como um todo, em especial de um banco de desenvolvimento, servem para isso. Para reforçar o pilar da governança e permitir que as estruturas operacionais do banco gerem valor para o nosso cliente, que é a sociedade brasileira, ansiosa por uma sociedade mais igual, por uma sociedade em que o meio ambiente não só seja preservado, mas seja também fator de promoção do desenvolvimento.”

Para conhecer os demais indicadores de resultados do BNDES (em sua totalidade apoiados pelas unidades jurídicas, acesse o Relatório Anual 2022 do Banco, em: [BNDES_RA2022_FINAL+\(1\).pdf](#).

7. Planos futuros

Conforme citado pelo presidente Aloisio Mercadante, em seu discurso de posse, o desenvolvimento precisa ser “verde, inclusivo, tecnológico, digital e industrializante”.

Já o Diretor Jurídico, Walter Baère, ao ser perguntado (em entrevista publicada na intranet do Banco, por ocasião de sua posse), sobre como ele vislumbrava o BNDES nos próximos 5 anos, respondeu que *“em 5 anos o BNDES, por meio dos projetos que fomenta, terá aumentado a sua participação no PIB nacional e será a experiência mais notável de banco de desenvolvimento que terá promovido transformação social, investindo em agentes econômicos e sociais que geram emprego e renda, promovem a diversidade cultural e regional do País, bem como adotam iniciativas que promovem o equilíbrio ecológico e combatem as mudanças climáticas, com a adoção das soluções tecnológicas mais inovadoras”*, evidenciando assim o alinhamento da Diretoria com a promoção dos objetivos finalísticos do negócio, com a necessária segurança jurídica.

Na entrevista dada ao Portal “Jota”, ao ser perguntado sobre os principais desafios da área jurídica do Banco, Walter Baère respondeu que *“o BNDES é um braço executor da intervenção do Estado na economia, um braço operacional desse direito fundamental ao desenvolvimento. (...) O mundo caminha para uma agenda que é uma agenda climática. A humanidade vai sofrer os efeitos das alterações climáticas e isso tem total relação com a agenda de desenvolvimento.”*

Para tanto, com vistas a dar continuidade à jornada de transformação digital e de negócios em curso, no primeiro semestre de 2023 foi criado, no âmbito da Diretoria Jurídica do BNDES, um Grupo de Trabalho multidisciplinar, para o desenvolvimento de um “Road Map” de Soluções Tecnológicas para os desafios atuais e futuros da Diretoria Jurídica. Tal trabalho teve início com uma nova série de entrevistas de mapeamento de “dores”, expectativas e demandas de suporte tecnológico, que uma vez consolidadas serviram de base para um trabalho de priorização e estruturação de propostas de contratação e/ou desenvolvimento destas soluções (este trabalho foi realizado em uma série de workshops, conduzidos por um consultor / especialista externo, resultando em um Road Map 2023 de Soluções Tecnológicas, não divulgado aqui para não explicitar externamente tal estratégia de atuação), cujas iniciativas para o seu alcance já se encontra em processo de desenvolvimento e/ou contratação. Soluções baseadas no “Legal Design” também merecem um especial destaque.

8. Depoimentos:

8.1 Líderes internos que aprovaram e apoiaram a experiência

Aloisio Mercadante



Presidente do BNDDES
em seu discurso de posse

O Brasil precisa também se digitalizar. O próprio BNDDES irá fazer a sua transformação digital, como processo contínuo e permanente.

Nesse campo, nós temos uma agenda inovadora que é o uso do FUST - Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações, projeto que será gerido pelo BNDDES, para implantar a inclusão digital nas escolas públicas do Brasil, projeto da minha autoria, enquanto senador da República, que só foi possível aprovar na pandemia, quando ficou explícito o imenso *apartheid* digital no Brasil.

1) É impossível promover desenvolvimento sem pensar numa estrutura jurídica para dar suporte às atividades que irão financiar os projetos e estratégias para gerar emprego e renda, preservar o meio ambiente e combater as mudanças climáticas, reduzir as desigualdades sociais e regionais, combater a pobreza. Nesse sentido, o BNDDES é a principal organização estatal com esse alcance. As Áreas Jurídicas do BNDDES desempenham, portanto, relevantes funções, de natureza consultiva e judicial, atuando ainda perante órgãos de controle e fiscalizadores, para que as áreas finalísticas possam trabalhar com segurança jurídica e eficiência na destinação dos recursos públicos aos projetos e estratégias que irão promover um BNDDES verde, tecnológico, digital, que impulse as micro e pequenas empresas e contribua no combate à pobreza.

2) Esses modelos de linguagem complexos, como é o Direito, vão ser os primeiros dominados pela inteligência artificial. E aí qual será o papel que sobrar para o advogado? Fica o mais relevante, que é usar essas novas ferramentas e essa nova modelagem de linguagem complexa para afetar positivamente a vida das pessoas. Para densificar esse ideal de justiça no dia a dia. Para mim, o advento da tecnologia vai deixar para as máquinas as operações jurídicas, que são normalmente a parte vilanizada da advocacia, que é aquela do advogado muito técnico, com linguagem rebuscada, que tem uma certa insensibilidade em relação à realidade, em relação aos clientes. Esse advogado está superado. E para o banco é fundamental liderar essa agenda de uso desses modelos de linguagem avançada e de inteligência artificial. A gente tem um projeto interno de lançamento de um edital para a contratação de uma *lawtech*, que vai pegar esses modelos de inteligência artificial para automatizar boa parte das nossas operações.



Walter Baère
Diretor Jurídico do BNDDES
(1) em entrevista divulgada internamente após sua posse e
(2) em recente reportagem do "Jota" (em maio/2023)



Saulo Puttini
(ex-Diretor jurídico do BNDES,
que acompanhou o processo de
implementação do Projuris)

(...) Depois que começamos, implantamos o Projuris e passamos a fazer o rastreamento unificado de tudo aquilo que entrava e saía do jurídico, a gente pôde ter números, ter uma volumetria de dados (...), a gente percebeu que os dados que eram feitos, os relatórios que eram produzidos, ajudavam muito, não só no planejamento de equipes, como na justificativa de custos e na justificativa de tempo despendido, de esforço despendido em cada frente de atuação.

(...) O jurídico foi uma vanguarda em relação a esse método de centralização de demandas e organização das suas equipes de trabalho e depois começou a exportar não só para os clientes diretamente internos, diretamente associados, mas para o referencial de como se media a produtividade e resultados e metas do jurídico, começou a ser escutado para outras áreas e assim como o jurídico, também trabalhava com demandas transversais dentro do banco.

“Hoje [Janeiro/2023], com a gestão baseada em dados, somos capazes não só de demonstrar com eficiência a quantidade do trabalho executado pelos advogados do banco, mas também a qualidade inegável com que fazemos os nossos serviços jurídicos.”



Marcelo Simon. Advogado no
Departamento de Consultoria Jurídica
e ex-Superintendente Jurídico (função
que exercia em 2022, quando deu esta
declaração)



Alexandre Del Rey. Fundador da I2AI
(Associação |Internacional e
Inteligência Artificial) e CEO da
Engrama (empresa contratada para
apoiar a estruturação do Road Map
2023 de Soluções Tecnológicas para o
Jurídico do BNDES)

Na Engrama, estamos entusiasmados por colaborar na construção do *roadmap* tecnológico para as áreas jurídicas do BNDES. Este projeto representa uma jornada transformadora, não apenas na adoção de novas tecnologias, mas na reformulação de processos jurídicos para torná-los mais ágeis e eficientes. A integração da Inteligência Artificial e a automatização de rotinas são passos cruciais nessa direção. É inspirador fazer parte deste movimento que coloca o BNDES na vanguarda da inovação jurídica, caminhando em direção a um futuro mais eficiente e estratégico.

Trabalho como gestor desta equipe multidisciplinar de suporte ao jurídico deste 2018, quando, a partir de um processo de Planejamento Estratégico, desenvolvido com metodologia ágil e participativa (BSC2G), demos início a esta jornada de transformação digital, do jurídico, tendo sempre como premissas o seu alinhamento com a estratégia corporativa, o foco nos clientes, a consolidação do “jurídico viabilizador de negócios”, sua replicabilidade para o restante do Banco e a preocupação permanente com a implementação e internalização das melhores práticas de gestão da estratégia, de processos, de tecnologias, de informações e conhecimentos, de mudanças etc.



Administrador, gerente da equipe multidisciplinar de suporte ao Jurídico do BNDES



Analista de Sistemas, integrante da equipe multidisciplinar de suporte ao Jurídico do BNDES

Eu era do Escritório Corporativo de Projetos do BNDES e acompanhava de longe a jornada de transformação digital do jurídico do BNDES. Os resultados chamavam a atenção, se destacavam na quantidade e qualidade das entregas. Entendo que esta jornada pode inspirar outras áreas do Banco a enfrentar o desafio da transformação digital. Estes foram fatores decisivos para a minha decisão de me juntar a esta equipe. Atualmente trabalho em diversas frentes, como a internalização de novas ferramentas tecnológicas (vide “Road Map 2023” recente desenvolvido com tal foco) e metodológicas (InovaJur, Legal Design etc.), que vêm obtendo reconhecimento e premiações externas de destaque nacional.

8.2 Clientes internos que se beneficiaram da Experiência

A eficácia dos esforços para recuperação de créditos está diretamente relacionada ao nível de conhecimento que o credor tem de seu cliente e o domínio que detém de informações estratégicas para nortear a abordagem deste devedor. Neste sentido, a coleta e tratamento de dados relevantes para embasar sua atuação precisa ser uma obsessão dos departamentos jurídicos de recuperação de créditos, em razão da qual temos adotado diversas estratégias que têm sido transformadoras para a recuperação de créditos.



Chefe do Departamento Jurídico de Recuperação de Créditos do BNDES

8.3 Clientes externos que se beneficiaram da Experiência



Vinicius Garcia - Gerente de Treinamento e Desenvolvimento do BNDES, falando sobre as práticas de “gestão do conhecimento jurídico” adotadas como premissas para sua jornada de transformação digital

Sobre o tema de gestão do conhecimento jurídico especificamente, eu acho que vale ressaltar dois pontos: primeiramente, o pioneirismo dessa iniciativa. Nós já tivemos outras iniciativas estancadas, aí em outros momentos do banco, mas nunca que eu lembre uma iniciativa tão estruturada e perene como essa, já que a equipe jurídica está nesse processo aí, conduzindo esse programa há bastante tempo. O segundo ponto é relativo à visão de futuro do BNDES, que tem o capital intelectual como um dos seus principais ativos não pode ficar para trás nesse tema. Então, esse projeto veio com o objetivo de fincar de fato, assim, a bandeira de gestão do conhecimento na instituição, criando toda uma estrutura para que a gestão do conhecimento se perpetue.

9. **Classificação: Foco, Modalidade e Categoria,**

Foco:

Foco	Processos
Modalidade	Desempenho
Categoria	Diamante

10. Alinhamento da Experiência aos Fundamentos aos Pilares do Brasil Digital:

Pessoas:

Desenvolver o Agile Mindset nas Pessoas e nas Organizações	Esta é uma das premissas desta jornada, que se utiliza de diferentes metodologias ágeis, desenvolvidas por alguns dos principais especialistas do tema no BNDES, que portanto buscam disseminar este conceito no jurídico, conforme ocorreu por exemplo no processo de Planejamento Estratégico do Jurídico e no “Programa InovaJur”, ambos desenvolvidos com metodologias ágeis, desenvolvidas por estes especialistas internos.
Gestão das Mudança para Organizações Exponenciais	Esta é outra questão basilar desta jornada, tendo em vista que as práticas de gestão de mudança adotadas envolviam sempre grandes volumes de dados e informações, assim como combinações dessas, que resultavam em volumes exponenciais de dados e informações da organização (também exponencial).
Transformar Conflitos em Resultados	Esta jornada de transformação digital e de negócios teve que, em vários momentos adotar práticas de gestão de conflitos, com vistas a alcançar seus resultados. As históricas resistências à padronização de diversas práticas e procedimentos foram superadas e os resultados foram alcançados, e encontram-se hoje registrados e sistematizados no ERP Projuris.
Consolidar a Cultura Organizacional de Inovação e Transformação Digital	Conforme relatado anteriormente, esta jornada do jurídico do BNDES teve como ponto de partida uma mudança cultural, do jurídico mais conservador e “resistente a mudanças”, para um “jurídico viabilizador de negócios”.
Promover o Autodesenvolvimento	Há várias iniciativas correlatas a isso, como, por exemplo, a “Agenda Legal” (lista / roteiro de alternativas de autodesenvolvimento / capacitação preliminarmente selecionadas e divulgadas semanalmente), que tiveram como propósito incentivar o autodesenvolvimento, que acabou se apresentando como necessário, na medida em que, ao longo desta jornada, as equipes passaram a ter maior contato com novas soluções e ferramentas tecnológicas e/ou metodológicas inovadoras.
Operacionalizar Encaminhamento Social	A permanente preocupação institucional com esse tema pode ser ilustrada com uma prática pontualmente desenvolvida durante a pandemia, quando os profissionais de suporte operacional contratados (ex.: jovens aprendizes) passaram a correr o risco de perda de seus empregos e até mesmo de alternativas basilares de sustento próprio e/ou de suas famílias. As equipes do BNDES se organizaram, se cotizaram e os ajudaram. Embora tenha sido um esforço mais individual e voluntário, do que institucional, os impactos institucionais se apresentaram quando terminou a pandemia e tais profissionais voltaram para o Banco.

Sociedade:

Pessoas ao Centro	Conforme relatado anteriormente, esta é uma premissa da jornada, tanto pela ótica das equipes internas, como em relação à sociedade brasileira, expressa em nossa atual declaração de propósito: “Melhorar a vida de gerações, promovendo desenvolvimento econômico, social e ambiental”. Vide Relatório Anual 2022 (BNDES RA2022_FINAL+(1).pdf).
Qualidade de Vida	Esta atual gestão do BNDES, reforçou tal compromisso, como a já citada declaração de propósito “Melhorar a vida de gerações, promovendo desenvolvimento econômico, social e ambiental.”- vide Relatório Anual 2022 (BNDES RA2022_FINAL+(1).pdf).
Inclusão	Este é outro tema que passou a integrar a estratégia do BNDES, com diversas ações promotoras de maior diversidade e combate a exclusão, que se refletem por exemplo nas regras do concurso público anunciado e/ou nos processos internos de seleção para ocupação de cargos e funções, que fazem parte de uma “política corporativa de equidade de gênero e valorização da diversidade”, que existe desde 2015, abrangendo também ações correlatas a parceiros, clientes, fornecedores etc. - vide Relatório Anual 2022 (BNDES RA2022_FINAL+(1).pdf).

Sustentabilidade	Esta é outra premissa histórica do BNDES, mantida pela atual gestão, que vai além da sustentabilidade financeira, incorporando várias práticas e destinando recursos em grande volume para a promoção de práticas socialmente e ambientalmente sustentáveis. Como ilustração, podemos citar a criação do “Comitê de responsabilidade Social, Ambiental e Climática”, de assessoramento ao Conselho de Administração, que promove e acompanha diversas iniciativas correlatas – vide Relatório Anual 2022 (BNDES_RA2022_FINAL+(1).pdf).
------------------	--

Negócios Digitais:

Experiência do Cliente	Conforme relatado, o foco no cliente e a preocupação com a experiência dos clientes, gerou diversas iniciativas, como é o caso, por exemplo, das premiadas práticas de “Legal Design” incorporadas a diversos tipos de documentos, facilitando o seu entendimento, e que vêm sendo muito elogiadas pelos clientes, parceiros do BNDES e por atores do ecossistema jurídico nacional.
Processos	A jornada demandou um intensivo trabalho de mapeamento e otimização de processos, por exemplo, relativos aos processos de atendimento jurídico, que foram revistos, otimizados e sistematizados (incluídos no ERP Projuris).
Modelo de Negócio	Esta jornada inclui uma evolução no modelo de negócio, que já tinha sido premiada em 2019 / 2020 no “Prêmio Learning e Performance da Micropower”, e que agora passou por novos aprimoramentos, em linha com o desafio de sua Diretoria Jurídica, de “Ser reconhecida pela qualidade e pela efetividade dos serviços prestados, em prol da segurança jurídica necessária para a realização dos objetivos do BNDES”.

Governos Digitais:

Centrado no Cidadão	Cada vez mais, o BNDES avança rumo a sua maior aproximação com o cidadão, seja por meio do “Cartão BNDES”, seja por outros produtos e serviços da sua “Área de Negócios Digitais”, tendo como premissa a garantia da confiança e a melhoria no “ambiente de negócios”, com a necessária segurança jurídica, incansavelmente buscada por suas equipes jurídicas, que dão suporte a todas as suas operações.
Integrado	Premissa para a adoção de soluções digitais adequadas e efetivas
Inteligente	Inteligência não apenas artificial e humana, mas especialmente relacional (uma outra agenda estratégica fortemente promovida pelo jurídico, por exemplo junto a diferentes organizações de regulamentação e controle).
Confiável	O aprimoramento de práticas de confiança (por exemplo, de dados pessoais) e segurança jurídica são premissas basilares de uma instituição bancária como o BNDES tem que estar sempre aprimorando, na busca contínua pela melhoria no “ambiente de negócios”, com a necessária segurança jurídica, incansavelmente buscada por suas equipes jurídicas, que dão suporte a todas as suas operações, conforme já citado anteriormente.
Transparente e Aberto	Após aprimoramento de várias práticas de transparência e abertura / disponibilização de informações para a sociedade, ano a ano, o BNDES é hoje uma das Instituições mais transparentes do mundo, liderando, por exemplo, os <i>rankings</i> nacionais do TCU (Tribunal de Contas da União) e da CGU (Controladoria Geral da União), que avaliam o grau de transparência das instituições estatais (líder dentre mais de mil instituições públicas nacionais). Segundo afirma o seu Presidente Aloisio Mercadante, “a transparência é um dos princípios do BNDES e permite a prestação de contas e o controle social de políticas públicas”.
Eficiente	Os ganhos de eficiência fazem parte da transformação digital, porém no BNDES e especialmente na Diretoria, tal eficiência tem que estar necessariamente alinhada com sua estratégia. Como nos lembra um famoso consultor americano: “A última coisa que uma organização que caminha na direção errada precisa, é chegar lá com mais eficiência”. E este é um dos pontos basilares desta jornada aqui descrita.

Economia Digital:

<p>Inovação Aberta e Empreendedorismo Inovador</p>	<p>O BNDES vem naturalmente se aprimorando neste aspecto, tendo em vista que não possui agências, e portanto pode se lançar em experiências inovadoras de forma mais efetiva que, por exemplo, outros bancos públicos nacionais. Os avanços do “Cartão BNDES” e o “Programa BNDES Garagem”, de apoio ao empreendedorismo inovador e de impacto socioambiental são bons exemplos de tais práticas.</p>
<p>Produtividade, Digitalização e Capacidade Empresarial</p>	<p>Estas são premissas da estratégia do BNDES, decorrente, por exemplo da anunciada reindustrialização / neoindustrialização nacional (efetiva retomada do desenvolvimento da indústria brasileira). Conforme anunciado pelo presidente Aloisio Mercadante, em seu discurso de posse: <i>“Outro grande desafio é a reindustrialização. Não se trata da velha indústria. Trata-se da nova indústria: digital, descarbonizada, baseada em circularidade e, assim, intensiva em conhecimento. Essa nova indústria exigirá inovação e grandes investimentos na pesquisa aplicada. Este país precisa se reindustrializar. A participação da indústria nos desembolsos do BNDES era de 56% em 2006 e caiu para 16% 2021. Vamos colocar a indústria no topo das ações estratégicas do BNDES. O Brasil precisa também se digitalizar. O próprio BNDES irá fazer a sua transformação digital, como processo contínuo e permanente.”</i></p>
<p>Infraestrutura, Competitividade e Ambiente de Negócios</p>	<p>Infraestrutura foi, e continua sendo uma prioridade dos investimentos do BNDES, que agora pode ampliar seu escopo, com foco também na competitividade e na promoção de um “melhor ambiente de negócios”. Neste sentido, o trabalho de garantia da “segurança jurídica”, cada vez mais aprimorada por esta jornada de transformação digital de sua Diretoria Jurídica, que aqui relatamos, passa a ser ainda mais importante, relevante e estratégico.</p>
<p>Educação e Capacitação Profissional</p>	<p>Outra premissa anunciada pelo Banco recentemente, por exemplo relacionada ao já anunciado financiamento do desafio explícito em estratégias nacionais, como a E-digital, de levar internet a todas as escolas brasileiras. Internamente, temos várias iniciativas correlatas, como, por exemplo, o programa de “Gestão do Conhecimento Jurídico”, apontado como referência de boa prática tanto interna, como externa, junto ao ecossistema jurídico (inter) nacional (vide experiências inovadoras de estruturação e implementação dos “Cadernos Jurídicos”, do “Centro de Estudos Jurídicos do BNDES” e do seu ‘Fórum Permanente de Direito e Desenvolvimento”).</p>



**Prêmio Brasil Digital Ozires Silva
2022 / 2023**



Jornada de Transformação Digital Jurídica do BNDES

Alinhamento direto ou indireto com todos os 23 Fundamentos dos 5 Pilares do Ecossistema Brasil Digital



11. Alinhamento aos Eixos da E-Digital:

Eixos Habilitadores:

A Infraestrutura e acesso às TICs	O BNDES tem anunciado diversos produtos nesta linha, especialmente após a criação, neste governo, de uma “Diretoria de Inovação” que passou a incorporar uma unidade dedicada a tal foco (e apoiada por uma equipe jurídica dedicada).
B Pesquisa Desenvolvimento e Inovação	Outra premissa desta nova Diretoria de Inovação, que ajudou bastante, por exemplo no descontingenciamento de fundos, e na criação de novas formas de financiamento correlatas (vide, por exemplo, seu apoio no processo de descontingenciamento dos recursos do FUST e o Programa “Inova Mais”, lançado recentemente).
C Confiança no Ambiente Digital	Novamente, alertamos que esta é uma premissa do setor bancário, em constante aprimoramento dos produtos da Área de Negócios Digitais (ex.: Cartão BNDES), com segurança jurídica e especial cuidado com a LGPD e a cibersegurança.
D Educação e Capacitação Profissional	Outra premissa anunciada pelo Banco recentemente, por exemplo relacionada ao já anunciado financiamento ao desafio (presente também na E-Digital) de levar internet a todas as escolas brasileiras. Internamente, temos várias iniciativas correlatas, como, por exemplo, o programa de “Gestão do Conhecimento Jurídico”, apontado como referência de boa prática tanto interna, como externa, junto ao ecossistema jurídico (inter)nacional (vide experiências inovadoras de estruturação e implementação dos “Cadernos Jurídicos”, do “Centro de Estudos Jurídicos do BNDES” e do seu “Fórum Permanente de Direito e Desenvolvimento”).
F Dimensão Internacional	O Banco está retomando sua atuação internacional e estruturando um Exim Bank

Eixos de Transformação:

F1 Economia baseada em dados	A “estruturação do jurídico data driven” foi uma das práticas do Banco premiadas em 2023 pela Intelijur, em função da prioridade que vem sendo dada pela sua Diretoria Jurídica, como liderança interna deste tema no âmbito do BNDES, valendo ressaltar os recorrentes anúncios de apoio a práticas correlatas junto a instituições clientes e parceiras do BNDES (também apoiadas por suas equipes jurídicas).
F2 Um mundo de dispositivos conectados	O BNDES é co-autor do Plano Nacional de Internet das Coisas (PNIoT) e continua avançando nesta agenda, também subordinada a sua nova “Diretoria de inovação”.
F3 Novos Modelos de Negócio	Conforme já apresentado, é um dos pilares desta jornada do jurídico, que já tinha sido premiada por tal dimensão em 2019 / 2020 pelo Prêmio L&P da Micropower.
G Cidadania a Governo Digital	Diversos eventos e iniciativas de apoio sobre o tema vêm sendo desenvolvidos internamente, como é o caso, por exemplo do “Programa de Modernização da Administração Tributária (PMAT)”, de apoio a novos projetos focados em “Cidades Inteligentes” e “Governo Digital”. Vale também darmos um especial destaque para o “Programa BNDES Garagem” (que neste ano focou em soluções digitais de impacto social) e o “Cartão BNDES” que há anos vem se consolidando como experiência pioneira de sucesso, correlata a estes temas, ampliando o acesso ao crédito, de forma mais abrangente e democrática, dentre outras ações correlatas.



Prêmio Brasil Digital Ozires Silva
2022 / 2023



Jornada de Transformação Digital Jurídica do BNDES

Alinhamento mais direto com 6 dos 9 Eixos da E-Digital (porém também se alinha, em menor grau, aos demais)

5- Eixos Habilitadores



Experiências de Sucesso 2022 / 2023 – Classificação Final

12. Alinhamento com as TDHs - Tecnologias Digitais Habilitadoras:

1. Inteligência Artificial	Utilizamos a inteligência artificial no monitoramento do andamento de processos contenciosos nos tribunais brasileiros. Tal trabalho, anteriormente realizado manualmente por advogados, gerava um elevado gasto de tempo e recursos, tendo em vista que o Banco teve, em 2022, uma média mensal de 45 mil movimentações. A realização automatizada de tais consultas, além de mitigar riscos de erro humano, já economizou somente com mão-de-obra, um valor superior a 5 milhões / ano (nos últimos 3 anos), possibilitando ainda a alocação destes profissionais a tarefas de maior valor agregado. Outro exemplo ilustrativo foi o lançamento (neste segundo semestre de 2023) de uma iniciativa chamada “BNDES JUD-e” de uso de Inteligência Artificial para a realização de análises jurídicas, confecção de resumos executivos, extração de informações críticas de documentos etc..
2. Robótica	De forma indireta, via apoio, p.ex. à robotização da indústria nacional.
3. Internet das Coisas (IoT)	O BNDES foi parceiro no desenvolvimento do “Plano Nacional de Internet das Coisas” (PNIoT).
4. Tecnologias de Dados	Temos avançado muito nesta agenda, vide premiação recebida no “Prêmio de Melhores Práticas de Gestão Jurídica”, da Intelijur 2023, pela iniciativa de “Estruturação de um Jurídico <i>Data Driven</i> ”.
5. Mobilidade	Outro pilar da atuação do BNDES, que possui estruturas dedicadas para a promoção desta agenda.
6. Conectividade	O Banco tem avançado na promoção desta agenda, especialmente em questões envolvendo a interoperabilidade.
7. Internet	Ainda é uma tecnologia basilar para o acesso às informações necessárias para a estruturação de pareceres e consultas a documentos jurídicos.
8. Metaverso	Iniciativas correlatas foram recentemente descontinuadas.
9. Realidades Digitais	Iniciativas em desenvolvimento, e avançando, no sentido de promover o “acesso”, mesmo que digital a realidades e localidades, como ocorreu recentemente em uma viagem virtual à Amazônia.
10. Blockchain	O BNDES é referência nacional do uso e apoio ao desenvolvimento de aplicações Blockchain no Governo Federal brasileiro, junto a instituições parceiras.
11. Impressão 3D/Manufatura Aditiva	De forma indireta, via apoio, p.ex. à indústria nacional.
12. Biotecnologia	De forma indireta, via apoio, p.ex. à indústria nacional.
13. Nanotecnologia	De forma indireta, via apoio, p.ex. à indústria nacional.
14. Cibersegurança	Basilar para um Banco de Desenvolvimento Público, que vive aperfeiçoando suas práticas neste sentido.
15. Energia Renovável	O BNDES é referência mundial no apoio / financiamento a energias renováveis.

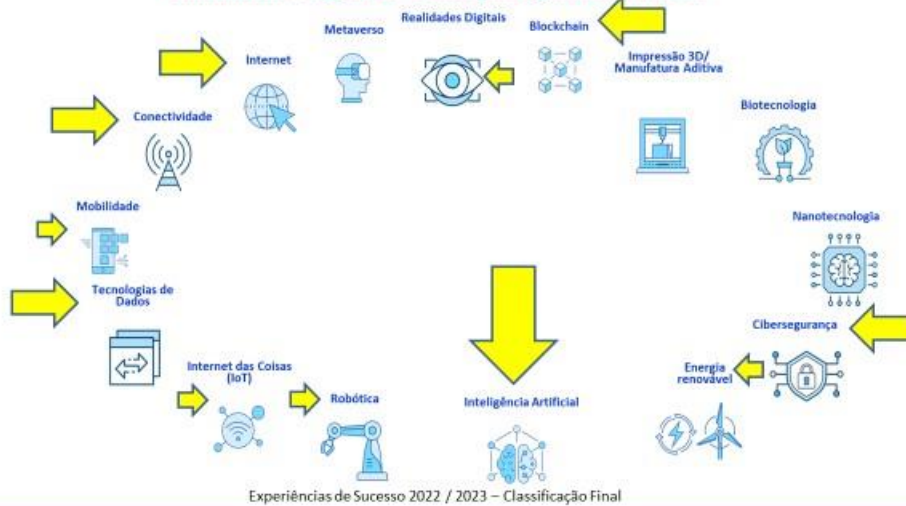


Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2022 / 2023



Jornada de Transformação Digital Jurídica do BNDES

Alinhamento com 5 das 15 Tecnologias Digitais Habilitadoras



Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2022 / 2023



BNDES.Jud-e: A IA do BNDES para apoio a Análise Jurídica



13. Alinhamento com a Governança ESG

Academias	Parcerias diversas, tanto no âmbito do “Centro de Estudos Jurídicos”, como em contratos de assessoramento em projetos do Banco e/ou para a realização de
-----------	--

	<p>programas de capacitação interna, como é o caso da contratação, em curso, da Fundação Don Cabral (FDC) para a realização de treinamentos de Gestão Jurídica, disponibilizado a todos os executivos jurídicos e advogados.</p>
Governos	<p>O BNDES é um dos principais executores das políticas e estratégias de Governo, sendo a segurança jurídica, um elemento central e necessário para o sucesso destas práticas.</p>
Empresas	<p>São clientes de financiamentos, parceiras em projetos, investidas (pela BNDESPAR) ou fornecedoras de produtos e serviços ao BNDES (em todos os casos, tal relação é regulada e acompanhada por equipes jurídicas)</p>
Sociedade (S)	<p>Razão de ser do BNDES, como Banco de Nacional de Desenvolvimento (Econômico e Social), é a geração de impactos positivos para a sociedade (com a devida Segurança Jurídica), no curto, médio e longo prazos, conforme explicitado na declaração de propósito do BNDES: “Melhorar a vida de gerações, promovendo desenvolvimento econômico, social e ambiental”. Os volumes de desembolsos destinados às questões sociais, anteriormente apresentados na seção de indicadores, ilustram tal compromisso.</p>
Meio Ambiente (E)	<p>Além do constar no “propósito” apresentado acima, a questão ambiental é também uma das prioridades explicitadas pelo BNDES também em suas declarações de Missão e Visão de Futuro, como se seguem. Missão: “Retomar o protagonismo do BNDES no desenvolvimento econômico, social e ambiental brasileiro”. Visão de Futuro: “Ser o Banco de desenvolvimento verde, digital, inclusivo, inovador, industrializante e tecnológico”. Os volumes de desembolsos destinados ao meio ambiente, anteriormente apresentados, na seção de indicadores, ilustram tal compromisso. A Gestão do Fundo Amazônia e as diversas iniciativas anunciadas pelo Banco recentemente na COP28 (Floresta Viva, Coalizão Verde, Arco de Restauração da Amazônia etc.) ilustram tal compromisso, suportado por suas equipes jurídicas, tanto na fase de estruturação, como na implementação de tais programas e soluções, com a necessária segurança jurídica.</p>
Governança ESG (G)	<p>Os depoimentos do Presidente e do Diretor Jurídico apresentados anteriormente ilustram tal compromisso com a agenda ESG. Em termos de Governança ESG, tendo produtos específicos para promoção desta agenda, como é o caso do BNDES FUNDO SOCIOAMBIENTAL, BNDES CRÉDITO ASG, BNDES RENOVABIO dentre outros (ver páginas 42 e 43 do relatório Anual 2022). O Banco também criou em 2023 um projeto estratégico corporativo relacionado diretamente ao tema ESG, desta vez com maior foco no clima, em linha com a ambição de tornar o Banco uma liderança no processo de transição justa para a economia neutra em carbono e com menos desigualdades sociais. No Relatório Anual 2022 (BNDES_RA2022_FINAL+(1).pdf) há uma extensa lista de ações desenvolvidas de forma alinhada a agenda ESG (ex. páginas 82 a 85). Complementarmente, vale ressaltar que em 2022 foi criado um novo Comitê de Assessoramento ao Conselho de Administração do BNDES, denominado “Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (CRSAC), com as seguintes atribuições: (i) propor recomendações ao CA sobre o estabelecimento e a revisão da Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática do Sistema BNDES (PRSAC); (ii) avaliar o grau de aderência das ações implementadas à PRSAC e, quando necessário, propor recomendações de aperfeiçoamento; e (iii) supervisionar os trabalhos relativos a sustentabilidade e ações derivadas da PRSAC, especialmente do Comitê de Sustentabilidade, da Diretoria Executiva e do diretor executivo responsável pela PRSAC (ver mais nas páginas 96 a 105 deste Relatório Anual 2022).</p>



Prêmio Brasil Digital Ozires Silva
2022 / 2023



Jornada de Transformação Digital Jurídica do BNDES

Alinhamento com Governança ESG



Academia: Parcerias diversas, tanto no âmbito do “Centro de Estudos Jurídicos”, como do “Fórum Permanente de Direito e Desenvolvimento e/ou em eventos de troca de experiências e/ou de capacitação das equipes jurídicas em diversos cursos

Governo: O BNDES é um dos principais executores das políticas e das estratégias de Governo, sendo a segurança jurídica basilar para o sucesso destas práticas.

Empresa: São clientes de financiamentos, parceiras em projetos, investidas (pela BNDESPAR) ou fornecedoras de produtos e serviços ao BNDES (em todos os casos, tal relação é regulada e acompanhada por equipes jurídicas)

Sociedade (S): Razão de ser do “S” do BNDES, via promoção de impactos positivos para a sociedade (com a devida Segurança Jurídica). Compromisso explicitado na sua declaração de propósito e evidenciado pelos indicadores anteriormente apresentados.

Meio Ambiente (E): Alinhamento explicitado em suas declarações de Missão e Visão, evidenciados pelos indicadores já apresentados, e ilustrados por práticas de destaque, como a “Gestão do Fundo Amazônia” e as diversas iniciativas anunciadas na COP28.

Governança ESG (G): Os depoimentos do Presidente e do Diretor Jurídico apresentados, junto ao exemplo da criação do “Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática” (CRSAC), que passou a impulsionar e monitorar as agendas ESG ilustram o compromisso do Banco e de suas equipes jurídicas com o tema.

Experiências de Sucesso 2022 / 2023 – Classificação Final

Correlação das “Missões do BNDES” e seus respectivos Objetivos Estratégicos, com os ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) da ONU. Para maiores informações, consultar o Relatório Anual 2022 do BNDES em [BNDES_RA2022_FINAL+\(1\).pdf](#)

MISSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ODS
Infraestrutura econômica e social	<ul style="list-style-type: none"> Expandir o apoio a projetos de infraestrutura Ampliar a estruturação de projetos de infraestrutura 	6, 7, 8, 9, 11, 13 e 17
Desenvolvimento produtivo e inovação	<ul style="list-style-type: none"> Expandir o apoio ao desenvolvimento produtivo Ampliar o apoio à inovação 	2, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 17
Comércio exterior	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o apoio à exportação 	17
MPME e cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> Expandir crédito e garantias para MPMEs Ampliar o apoio ao cooperativismo 	2, 8, 9, 10, 12, 13 e 17
Sustentabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> Garantir o equilíbrio financeiro Expandir os desembolsos e a carteira de crédito 	-
Social e inclusão produtiva	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o apoio a projetos com foco em desenvolvimento social e gestão pública Ampliar a estruturação de projetos com foco social 	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 16 e 17
Ambiental e clima	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o apoio a projetos com foco ambiental e climático Ampliar a estruturação de projetos com foco ambiental e climático 	2, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 e 17