DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n2c13>

A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL

Introducing a Sustainable Regional Development Program in Banco do Brasil

LEONARDO MENDES LACERDA DE MENEZES – leonardo@leonardolacerda.com

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

CLÁUDIO ANDRÉ NOGUEIRA – clanog@gmail.com

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

ALEXANDRE BARBOSA – alexandre.m.barbosa@bol.com.br

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO – miltonsousa@unifor.br

Universidade de Fortaleza – Fortaleza, CE, Brasil

Submissão: 02/10/2013 | Aprovação: 26/03/2014

Resumo

Uma organização de grande porte, atuante em regiões pouco desenvolvidas do país, discute a incorporação de ações de Desenvolvimento Regional Sustentável à sua política de Responsabilidade Social Empresarial.

Sugere-se que este caso seja utilizado em disciplinas como Administração e Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Empresarial, Gestão Socioambiental, Estratégia Socioambiental e Ética nos Negócios em cursos de pós-graduação.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável, Desenvolvimento regional sustentável, Responsabilidade social empresarial, Banco, Sustentabilidade.

Abstract

A large organization that operates in regions in Brazil that are poorly developed discusses the incorporation of Sustainable Regional Development actions into its Corporate Social Responsibility policy.

It is suggested that this case be used in disciplines like administration and sustainable development, corporate social responsibility, socio-environmental management, socio-environmental strategy and ethics in business on post-graduate courses.

Keywords: Sustainable Development; Sustainable Regional Development; Corporate Social Responsibility; Sustainability; Bank.

Antônio Carlos Neto estava apreensivo. Há cerca de seis meses como Vice-Presidente de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, ele estava prestes a ter mais uma reunião com o Presidente da Instituição e com os demais diretores, na capital do País, sobre um tema importante: a implantação

de uma política de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) nas ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) do banco.

Em 2003, o Brasil estava iniciando uma nova fase política. Ao final de 2002, depois de 13 anos de tentativas frustradas, Luiz Inácio Lula da Silva (político, ex-sindicalista e ex-operário) conseguiu se eleger Presidente da República Federativa do Brasil. Logo no começo de seu mandato, em 2003, ao iniciar as indicações para as diretorias das estatais, o então Presidente Lula convidou Antônio Carlos Neto para o cargo de Vice-Presidente de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil.

Brasileiro, nascido no Estado do Ceará, formado em Pedagogia, com habilitação em Magistério, e em Filosofia, com especialização em Tecnologia Educacional do Ensino Superior, e com Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (onde também foi professor), foi Secretário Municipal em cidades situadas do interior do Estado do Ceará, além de ser funcionário aposentado do Banco do Brasil – esse era o perfil do Vice-Presidente de Gestão de Pessoas em 2003. Ele também havia participado do Conselho de Administração do Banco do Brasil em 1992, quando foi eleito por voto direto para o Gabinete de Representação do Funcionalismo do banco, onde representava os funcionários perante a Diretoria.

Funcionário de carreira da instituição, Antônio Carlos Neto tinha muita experiência em gestão de pessoas, bem como o sonho de ver o banco atuar mais voltado para a sociedade e implantar um programa de desenvolvimento sustentável. Ele acreditava que a instituição, por ser uma economia mista e ter o Governo Federal como principal acionista, não poderia desempenhar ações de RSE semelhantes às dos bancos privados, que, segundo ele, investiam em ações sociais apenas com o objetivo de melhorar sua imagem no mercado. Para o Vice-Presidente, o Banco do Brasil deveria ser um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento regional, principalmente em regiões pobres do País. Ele acreditava que era um dever moral da instituição implantar uma ação como essa.

Nas primeiras investidas para lançar um programa de DRS, porém, logo no começo de seu mandato, Antônio Carlos Neto encontrou forte oposição dos demais diretores da instituição. A justificativa dos demais membros do Conselho Diretor era de que esse tipo de iniciativa desviaria o banco de seu objetivo principal: gerar lucro para os acionistas. Além disso, os opositores ao projeto alegavam que a instituição já tinha diversas ações sociais, como ações para educação, patrocínio ao esporte nacional, centros culturais, além de uma Fundação para realizar ações sociais.

O Banco do Brasil em 2003

A instituição possuía, ao final de 2002, 3.582 agências (9.355 pontos de atendimento) distribuídas por todo o País, com uma estrutura de mais de 78 mil funcionários e 9.540 estagiários, que atendiam seus 15,4 milhões de clientes. O banco possuía, também ao final de 2002, ativos totais de aproximadamente R\$ 981 bilhões, um lucro líquido de aproximadamente R\$ 2,03 bilhões, e um patrimônio líquido de mais de R\$ 9 bilhões.¹

O Banco do Brasil era o maior banco do País, tendo a maior rede de atendimento e sendo o primeiro lugar em ativos (R\$ 204,6 bilhões), em administração de recursos de terceiros (R\$ 66,2 bilhões), em depósitos (R\$ 97,2 bilhões) e em clientes cadastrados na internet (4,8 milhões de usuários). A carteira de clientes pode ser observada no Anexo 1, e as carteiras de crédito podem ser observadas nos Anexos 2, 3, 4 e 5.

Ações de RSE do Banco do Brasil em 2003

Em 2003, como ações de responsabilidade social, o Banco do Brasil possuía as seguintes iniciativas:

- **BB Educar:** Iniciado em 1992, o BB Educar tinha como objetivo alfabetizar jovens e adultos. A metodologia do programa era concebida com base nos princípios de uma educação libertadora e na prática da leitura do mundo, considerando-se a realidade do alfabetizando como ponto de

¹ Dados disponíveis no *website* da instituição.

partida do processo educativo e com base nos princípios filosóficos e políticos de educação, metodologia concebida por Paulo Freire².

- **Programa Integração AABB Comunidade:** Criada em 1987, a Federação das Associações Atléticoas do Banco do Brasil (FENAABB) criou um projeto que abriu as portas das associações para a comunidade: o Programa Integração AABB Comunidade. As crianças e adolescentes atendidos eram estudantes da rede pública de ensino, que, em horário extraescolar, iam para as AABB, onde participavam de atividades lúdicas, educativas e esportivas.
- **Patrocínio ao esporte:** No esporte, o BB patrocinava o vôlei brasileiro, de maneira sistemática, desde 1991, quando deu início ao patrocínio às seleções brasileiras de vôlei e foi criado o Circuito Banco do Brasil Vôlei de Praia. O BB patrocinava as seleções brasileiras de vôlei de quadra, feminino e masculino (adulto, juvenil e infantojuvenil), o Circuito Banco do Brasil Vôlei de Praia, ciclismo, seleções brasileiras de futsal e atletas individuais, como Gustavo Kuerten (o ex-tenista Guga), Robert Scheidt e Bruno Prada (velejadores – iatismo), entre outros esportistas brasileiros.
- **Centro Cultural Banco do Brasil:** O primeiro Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) foi inaugurado em 12 de outubro de 1989, no Rio de Janeiro, e logo transformou-se em polo multimídia e fórum de debates. Com 17 mil metros quadrados, o CCBB Rio de Janeiro, por exemplo, integra muitos espaços num só, onde a arte está permanentemente em cartaz. Diversos estados do Brasil possuem seu próprio CCBB.
- **Fundação Banco do Brasil:** O investimento social da Fundação Banco do Brasil era direcionado à reaplicação de tecnologias sociais nas áreas de geração de trabalho e renda e educação, promovendo o protagonismo social, a solidariedade econômica com cuidado ambiental e respeito às culturas locais. Segundo a própria fundação³, em 2003, as áreas de educação e cultura e geração de trabalho e renda foram estabelecidas como prioritárias.

Ações de RSE em outros bancos em 2003

Bradesco

Era o segundo maior banco privado do Brasil (em ativos totais), tendo crescido, ao longo de sua história, principalmente por meio de fusões e aquisições. Em 2003, o Bradesco preocupava-se com a educação, o meio ambiente e o desenvolvimento do País. Tal compromisso era visto na prática, na instituição, desde a década de 1950, com a criação do maior projeto de investimento social privado do País, a Fundação Bradesco, e com o programa Bradesco Esportes e Educação, que desenvolvia, por meio do esporte, valores de respeito, dignidade e cidadania.

A Fundação Bradesco estava presente em todos os estados brasileiros, por meio de escolas próprias, que eram construídas, equipadas e administradas pela Fundação. Ao final de 2002, foram realizados mais de 100 mil atendimentos diretos.

Os recursos financeiros destinados à Fundação Bradesco eram oriundos do Banco Bradesco e empresas ligadas à organização. Em 2002, foram investidos R\$ 123,31 milhões, e a previsão para o ano de 2003 era de R\$ 129,92 milhões.

Banco Real/Santander

O Banco Real/Santander chegou ao Brasil em 1982, com um escritório de representação. Apenas nove anos depois é que as operações do Santander Investment começaram. A sua origem é espanhola, e a operação brasileira, em 2003, era a mais importante das subsidiárias da instituição, correspondendo a 25% do lucro do grupo.

² Paulo Freire é um educador brasileiro, considerado um dos mais notáveis pensadores na história da pedagogia mundial. Entre suas principais obras, estão os livros *Educação como prática da liberdade*, de 1967, e *Pedagogia do oprimido*, de 1968.

³ Disponível em: <http://www.fbb.org.br/quem-somos/nossa-historia/>

No início de 2002, foi criada a Superintendência de Responsabilidade Social Corporativa, com base na crescente atenção que o Banco Real/Santander dedicava ao desenvolvimento social do País, ao relacionamento com seus diversos públicos e ao meio ambiente. O banco tinha uma estratégia de comunicação claramente voltada para a sustentabilidade, em que tentava passar a imagem de instituição preocupada com a causa. Pode-se dizer que foi o banco pioneiro, no Brasil, nesse posicionamento. O Banco Real/Santander possuía, em 2003, ações de RSE que atendiam às seguintes áreas:

- Educação (Programa Universidades: potencializando o ensino superior, Universia: portal para universitários, arte e empreendedorismo nas escolas, inserção digital, que abre portas para o mercado de trabalho);
- Saúde (brinquedotecas para crianças hospitalizadas, programas que auxiliam as pessoas a deixarem as drogas, captação de fundos para o Hospital do Câncer);
- Segurança alimentar;
- Apoio às crianças;
- Arte e cultura;
- Esportes;
- Geração de renda;
- Voluntariado.

Caixa Econômica Federal

Uma de suas maiores realizações, em 2003, foi a promoção da inclusão social e ampliação da oferta de crédito, materializadas pela abertura de mais de um milhão de contas CAIXA AQUI, o que permitiu a concessão de empréstimos rotativos pré-aprovados a 280 mil clientes de baixa renda, até então excluídos do sistema financeiro nacional.

Como ações de RSE, a Caixa Econômica Federal desenvolvia, em 2002, as seguintes atividades:

- Relacionamento com o cliente (rede de atendimento; “bancarização”; microcrédito; SAC);
- Relacionamento com o público interno (Comitê de Ética; capacitação de empregados; Universidade Corporativa CEF; Ouvidoria Interna – Viva Voz; Saúde Caixa; Programa Adolescente Aprendiz; prevenção contra crimes e lavagem de dinheiro);
- Relacionamento com o Governo (programas habitacionais; programa de saneamento e infraestrutura; repasse de recursos do Orçamento Geral da União e financiamento para educação; Programa Fome Zero; sistema de informações dos municípios);
- Contribuições à sociedade (projetos culturais e de arte e educação; convênio cultural; Expresso Cultural Caixa; museu escola e família; Um Rio de Música; Projeto Artesanal Brasil com *Design*);
- Projetos esportivos;
- ONG Moradia e Cidadania;
- Programa de inclusão digital;
- Programa de moradia para baixíssima renda;
- Programa de alfabetização de jovens e adultos;
- Programa de microcrédito.

O dilema de Antônio

Faltavam poucos minutos para a reunião. Mesmo sabendo que o projeto em suas mãos poderia ter um impacto positivo e diferenciado nas ações de RSE do Banco do Brasil, Antônio Carlos Neto acreditava que seria muito complicado convencer os demais diretores de que tal iniciativa deveria ser implantada. Depois de três horas de muita discussão sobre o projeto, aconteceu o que ele temia: o Conselho Diretor decidiu não aprovar o programa de DRS.

Antônio Carlos Neto dirigiu desolado pelas ruas da capital do País. Ele julgava que seu programa era importante para a atuação do banco, mas não havia conseguido convencer os diretores a implantá-lo. Ficava, a todo momento, pensando no que poderia ter feito para convencer o Conselho Diretor de que seu programa de DRS era valioso para a instituição.

Já próximo de sua residência, sabia que tinha uma relevante missão a cumprir: montar uma estratégia de convencimento para aprovação de sua proposta de DRS no banco. Mas como? Como construir o argumento para mostrar a importância da proposta diante das estratégias do banco? O que o banco ganharia com a implantação da proposta de DRS? O que ganhariam os lugares nos quais o programa seria implantado? Essas eram as perguntas a que Antônio teria que responder.

Anexo 1

Base de clientes Banco do Brasil, ao final de 2002

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Banco Brasil (2003)

Anexo 2

Carteira de crédito do Banco do Brasil, no início de 2003

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Banco do Brasil (2003)

Anexo 3

Carteira de crédito de varejo e comercial, no início de 2003 (em R\$ bilhões)

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Banco do Brasil (2003)

Anexo 4

Evolução da carteira de crédito de agronegócios (em R\$ bilhões)

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Banco do Brasil (2003)

Anexo 5

Evolução da carteira de crédito internacional (em R\$ bilhões)

Fonte: Adaptado de Relatório Anual do Banco do Brasil (2003)