

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA ANDRADE DE OLIVEIRA

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DRS (DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL) NO BANCO DO BRASIL**

**PORTO ALEGRE
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA ANDRADE DE OLIVEIRA

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DRS (DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL) NO BANCO DO BRASIL**

**Monografia do Curso de
Especialização em Gestão de
Negócios Financeiros apresentada
ao Programa de Pós-Graduação de
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientador: Prof^a Rosinha da Silva
Machado Carrion**

**PORTO ALEGRE
2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MONOGRAFIA: A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DRS
(DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL) NO BANCO DO BRASIL**

ELABORADA POR: LETÍCIA ANDRADE DE OLIVEIRA

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Data: _____ / _____ / _____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

RESUMO

OLIVEIRA, Leticia Andrade. A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DRS NO BANCO DO BRASIL.

A responsabilidade social é uma postura de conscientização da classe empresarial quanto à sua atuação capitalista na sociedade. Essa atitude preconiza a sobrevivência e a evolução da sociedade, sendo que na ausência desta, poderá haver dissolução das empresas que ali atuam. Os fatores que implicam na postura ética e cidadão de uma empresa se fundamentam no auxílio e investimentos em educação, saúde e cultura da comunidade, bem como, o atendimento e valorização de seu corpo funcional. Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo analisar as ações do Banco do Brasil (BB) referentes à criação de um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável da sociedade. Visto que, as instituições financeiras são as empresas que mais obtiveram lucro na última década no país, em especial, o Banco do Brasil. O estudo estruturou-se utilizando a pesquisa bibliográfica e o método indutivo a partir de dados fornecidos por publicações científicas e materiais fornecidos pelo próprio Banco do Brasil. Posterior a coleta foi possível comparar a existência de uma atuação social válida, de acordo com os lucros obtidos pela empresa e com as suas atividades na sociedade e funcionários. Observou-se, entretanto, a existência de má distribuição dos programas sociais e apoios na sociedade, havendo maior destinação aos bolsões de pobreza no país, ao invés de uma distribuição igualitária. Infelizmente, foi observado que o Banco do Brasil possui uma responsabilidade social mais atuante na área externa (sociedade) do que na área interna (funcionários), o que provoca certo paradoxo com o próprio conceito de responsabilidade social. Assim, o estudo conclui a necessidade de uma atenção mais apurada por parte do Banco do Brasil e um alerta para as empresas em geral, no sentido de enfatizar que a responsabilidade social deve ser vista e aplicada no todo, não apenas em áreas emergenciais, pois o que hoje pode ser apenas um sinal de alerta, amanhã poderá ser uma catástrofe.

Palavras-chave: responsabilidade social, Banco do Brasil, sociedade, funcionários e participação, desenvolvimento, DRS.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	9
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL	9
2.1.1 Histórico	9
2.1.2 Conceituação	11
2.1.3 Responsabilidade Social Empresarial	15
2.1.4 Responsabilidade Social das Instituições Financeiras	16
2.1.5 Indicadores de Responsabilidade Social no Brasil	18
3 METODOLOGIA	23
3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	25
4.1.1 Banco do Brasil	25
4.1.1.1 História	25
4.1.1.2 A visão de responsabilidade social pelo Banco do Brasil.....	28
4.1.1.3 Programas.....	31
4.1.2 Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS.....	35
4.2 RESULTADOS APRESENTADOS.....	39
4.2.1 Metodologia do DRS	39
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.3.1 Números do DRS	43
4.3.2 Implantações do DRS.....	45
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

As empresas se encontram dentro de um sistema social, o qual se renova dinamicamente em conjunto com o seu próprio desenvolvimento. Dessa forma, a empresa interage à sociedade ao se transformar numa cultura, criando um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento.

A lógica desse sistema seria o entrelaçamento visando o desenvolvimento e sobrevivência das empresas e da sociedade em que atua. Contudo, a pouco tempo apenas, ocorreu a retomada da consciência social, visto que a sociedade, como um todo, tem poderes para pressionar o meio empresarial e o governamental, no sentido de buscar maior igualdade social. Fato este deflagrado pelos diversos problemas de ordem econômica, política e social, que a sociedade civil sofre em virtude da ausência do Estado tais como:

- alta concentração de renda, causando a existência de classes sociais diametralmente opostas e com interesses conflitantes;
- elevação dos índices de desemprego, provocando desajustes econômicos e sociais;
- aumento da criminalidade e da violência urbana e rural, com conseqüências nas relações de convivência familiar e social;
- êxodo rural e super povoamento das metrópoles, criando guetos onde a exclusão social tornou-se mais evidente, propiciando condições inadequadas de sobrevivência social e harmônica;
- redução das ofertas de vagas no sistema educacional gratuito público, impedindo acesso à educação para as populações de baixa renda, contribuindo com a exclusão social e profissional.

Sem sociedade não existem empresas, a falência social ocasiona déficits para as empresas, pois, inevitavelmente ocorrerá fuga de demanda em virtude principalmente da queda de renda. Afinal, observando a pirâmide econômica mundial - divisão da população em camadas de acordo com o seu poder de compra e consumo, sua base sobrevive com renda inferior a U\$ 1,5 mil/ano. No Brasil, são 140 milhões de pessoas no chamado mercado de baixa renda, correspondendo a 36% do consumo nacional.

Segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano, dados de 2002, 16,51% da população urbana do país vivia com renda per capita abaixo da linha da indigência.

Em 1980, a renda do trabalho era 50% do PIB. Em 2006, representa 36%, indicando uma perda acentuada da participação do trabalho na renda nacional nas últimas décadas.

Quatro milhões de famílias vivem sem remuneração, indicando uma população excluída e fortemente disponível para estratégias de sobrevivência ilegais.

Segundo Márcio Pochmann (economista da UNICAMP), em 1989, o desemprego no Brasil era de 1,8 milhão de pessoas. Hoje são mais de 8 milhões de desempregados. O Brasil tem 3,5% da PEA do planeta, mas 6% dos trabalhadores sem emprego.

Essa extrema desigualdade na distribuição das riquezas reforça a noção de que os pobres, como maioria da população, estejam fora da economia de mercado global. E, em consequência, não há sustentabilidade social. Para a geração de desenvolvimento sustentável é fundamental a parceria entre as esferas privadas e públicas visando subsídio e incentivo junto as camadas sociais mais afetadas.

Assim, o uso do desenvolvimento comercial/econômico, como ferramenta para tirar as pessoas da pobreza e dar a elas a chance de uma vida melhor, é fator preponderante para assegurar a estabilidade e saúde da economia, reduzindo os conflitos sociais e dando continuidade ao sucesso das organizações.

Na realidade, este é o grande desafio do empresariado mundial, contribuir para que a população de baixa renda possa melhorar sua qualidade de vida, produzindo produtos e serviços ecologicamente sustentáveis e economicamente rentáveis, de acordo com as necessidades materiais e culturais de cada lugar. E é nesse âmbito que se encontra a responsabilidade social.

Partindo-se do cenário acima descrito e sabendo-se que as instituições financeiras – bancos – visam o lucro pela prestação de serviços na área de crédito e movimentação de recursos financeiros de pessoas jurídicas e físicas, necessitam da confiança de toda a sociedade para sua sobrevivência. E, como a responsabilidade social visa o anteparo e repasse de lucratividade visando o desenvolvimento social, os bancos seriam as empresas que mais investiriam nessas áreas. Afinal, quanto maior o desenvolvimento social maior a probabilidade destes se tornarem clientes dos bancos.

Ciente desses fatos, o presente estudo visa analisar as ações do Banco do Brasil (BB), instituição financeira federal, referentes à criação de um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável da sociedade. Afinal, não bastam programas de responsabilidade social para a promoção de desenvolvimento sustentável, mas sim, ações conjuntas que efetivamente criem parâmetros facilitadores para as comunidades implementarem, em conjunto com o BB, ações que viabilizem o desenvolvimento sustentável regional (DRS).

A escolha pela análise do BB deve-se ao fato deste possuir uma história repleta de iniciativas voltadas para a redução de desigualdades sociais, seja no incentivo ao cooperativismo e ao associativismo, seja na efetivação de operações de giro e investimento para micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos ou ainda na organização da produção.

E, com o incremento das políticas públicas que visam enfrentar as questões estruturais responsáveis pela exclusão social acentuada em algumas regiões do Brasil, o BB não pode continuar a ser o principal agente fomentador do desenvolvimento do país, devendo também participar da construção propositiva de soluções para problemas como equilíbrio social e geração de renda com responsabilidade ambiental.

Para tal, o BB criou o programa Desenvolvimento Sustentável Regional (DRS), visando apoiar atividades produtivas, rurais e urbanas, com a visão de cadeia de valor, identificadas como vocações ou potencialidades nas diferentes regiões onde o BB está presente. Com o DRS, o Banco do Brasil atua não somente como instituição de crédito, mas como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais, identificando potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus gerentes.

Dessa forma, o estudo objetiva especificamente descrever a metodologia utilizada pelo Banco do Brasil no DRS para a criação de ambientes que propiciem o desenvolvimento sustentável, e, analisar os dados quanto ao sucesso dessas iniciativas privadas.

Tomando-se como problemática central a seguinte questão: “O DRS do Banco do Brasil possui ações que viabilizem concretamente o desenvolvimento sustentável?”

Justifica-se o presente estudo visto o fato de o BB obter continuamente na

última década um lucro acima do patamar prognosticado pelos economistas, possuindo ainda, além da meta de auxiliar a sociedade como um todo, sendo um banco federal, caberia a ele uma atuação social mais proeminente na sociedade.

Para a estruturação do presente estudo buscou-se na literatura embasamento teórico em relação à responsabilidade social empresarial, a caracterização das instituições financeiras, os indicadores de responsabilidade social no Brasil e sua importância para a sobrevivência das empresas.

Posteriormente, aborda-se a metodologia de estudo de caso com breve descrição do Banco do Brasil, para em seguida demonstrar a metodologia e os resultados apresentados pela implantação do DRS pelo BB, descrevendo-se os locais e as formas de ação conjunta entre comunidade e BB.

Conclui-se o estudo a partir da análise do material teórico em conjunto com o estudo de caso do DRS pelo BB.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo visa expor ao leitor a importância da responsabilidade social enquanto marketing para as empresas, e, principalmente, para o fomento de desenvolvimento sustentável na sociedade.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1.1 Histórico

Os problemas sociais sempre existiram, eles estão ligados a sociedade. O próprio homem ao criar seus meios de sobrevivência, passou a gerar problemas entre si que são as consequências dos mecanismos de produção de bens e serviços.

Nesse sentido, começando desde o princípio até nossos dias, instrumentos humanos de organização da sociedade como a divisão em classes, divisão do trabalho, regimes como o mercantilismo, o feudalismo e o industrialismo, deixaram marcas de prosperidade, mas também contribuíram para a formação de uma sociedade sacrificada com desigualdades sociais, para não falar da depredação da natureza e da integridade física, social e espiritual do próprio homem.

No período feudal, segundo Guimarães (1984, p.212), “havia pouca noção de que o dinheiro podia gerar dinheiro. O único fator de riqueza era a terra”. Na medida em que detinham a posse da terra, o clero e a nobreza detinham esse poder, governando a sociedade e vivendo como parasitas da classe de trabalhadores. Explica ainda o autor que, nesse período, a responsabilidade social era exercida por aquilo que chamavam “costume do feudo”, que estabeleciam algumas reciprocidades de relações entre o servo e o senhor.

A igreja também exerceu importante papel em aspectos sociais, quando os interesses de servo e senhor eram definidos com base em princípios bíblicos, onde eram estabelecidos o “certo” e o “errado”, sendo aplicado tanto a atividades religiosas como nas econômicas. Nesse tempo tomar empréstimos não tinha por objetivo o enriquecimento, mas, o suprimento de necessidades, incentivando o amparo mútuo para a sobrevivência.

O período do feudalismo refletiu alguns elementos de responsabilidade social,

com a criação de escolas, orfanatos para crianças abandonadas, hospitais e ajuda aos pobres.

Porém, à medida que a riqueza da igreja foi aumentando até tornar-se a mais poderosa proprietária de terras da idade média, seu caráter econômico tornou-se mais relevante que o social. Esse descrédito às responsabilidades sociais teve um alto preço para o feudalismo, transformando-se em uma das causas de seu desaparecimento.

Segundo Ferreira (1997, p.18), “o período feudal foi marcado por pequenas cidades que mais parecia um amontoado de casas coberto de lamas e excrementos, onde ar e água eram contaminados, causando proliferação de doenças como a peste negra que matou um terço da população européia”. Esse período começou a declinar quando, com o impulso do comércio, a partir do ano 1100 na Europa Ocidental e o desenvolvimento das cruzadas, que favoreceu o surgimento de uma sociedade independente representada por mercadores que exerciam seu trabalho, criando suas próprias condições de sobrevivência. A economia urbana estabeleceu-se como base em sistemas de corporações onde havia reciprocidade de interesses entre os trabalhadores e respeito entre os níveis hierárquicos, prevalecendo a crença na filosofia de Santo Tomás de Aquino em que o comércio tinha como fim o “bem comum” e não o ganho de um em detrimento de outro. O feudalismo declinou-se principalmente pela inviabilidade de seu sistema que desvalorizava o trabalhador, fazendo-o abandonar em massa as propriedades feudais.

Guimarães (1984, p.213), afirma ainda que “no período mercantilista, sucessor do feudalismo, com a ascensão dos reis e o crescimento do poder do Estado, surgiu a hipótese de que a declaração do interesse público asseguraria o direito privado”. A busca pelo poder por parte do Estado e o desenvolvimento acelerado do comércio, deixou muita gente rica, porém os que não tinham capital para explorar o comércio e a exploração mineral tornava-se mendigos que vagavam pelas ruas. O antigo artesão se transforma em um trabalhador que executa determinada tarefa para receber um salário, sendo o embrião do futuro trabalhador assalariado. Essa forma de atividade produtiva, em casa, logo perderia espaço para a fábrica, que controlaria o tempo e a atividade desses trabalhadores.

Segundo Marglin *apud* Guimarães (1980, p. 213), o industrialismo, a princípio, não refletiu bem os valores sociais. “Os operários foram submetidos a duras condições de vida e trabalho, com longas jornadas, salários baixos, fábricas

insalubres, exploração do trabalho infantil e de mulheres, bem como, ameaça de dispensa sem nenhum direito”.

Segundo o autor as estatísticas revelam que os primeiros resultados da revolução industrial são traduzidos em um crescimento de mil por cento na produção e nos lucros dos proprietários. Porém, nada é revelado, sobre o bem-estar da comunidade e do padrão de vida dos trabalhadores. Nesse período crianças eram vendidas pelas autoridades paroquiais para serem aprendizes nas fábricas, livrando assim a administração municipal do encargo de sustentar esses menores abandonados. Enquanto restava aos trabalhadores alguma outra forma de trabalho, eles resistiam a se empregarem nas fábricas. Com o desenvolvimento do capitalismo e a crescente especialização do processo produtivo, cada vez mais se restringiu o espaço para ofícios independentes. Para muitos trabalhadores a escolha era ou ir para a fábrica, ou morrer de fome. Diante desse quadro, o operariado reagiu, iniciando assim uma luta contra o predomínio econômico e político da burguesia, surgindo a figura do sindicato, partido de operários até a criação de legislação para uma indústria responsável.

Para Chiavenatto (1998, p.134), uma postura responsável pode ser vista, ainda, no século XVIII, nas doutrinas do socialismo utópico de Robert Owen e Saint-Simon que concebiam serem essas atitudes responsabilidades do governo e dos capitalistas. A doutrina denominada socialismo científico, tinha por fundamento que a conquista dos direitos sociais deveriam ser conquistados pela própria classe trabalhadora e sociedade em geral, sendo sustentada por Karl Marx e Friedrich Engels. O século XVIII encerra-se com os agentes socialismo e sindicalismo, obrigando o capitalismo a enveredar por um caminho também social.

2.1.2 Conceituação

De acordo com o Instituto Ethos (2000), “o conceito de responsabilidade social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações e das relações com todos os setores públicos com os quais a empresa interage: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio-ambiente, governo, mercado e comunidade”. A questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial, com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

Na visão de Megginson (1998, p.78), “a responsabilidade social representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”.

Ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e comunidades que são impactadas por suas atividades. Também, são gratificadas com o reconhecimento de seus consumidores e engajamento dos seus colaboradores, fatores cruciais de vantagem competitiva e sucesso empresarial. Ao mesmo tempo, de acordo com o Instituto Ethos (2000), a responsabilidade social empresarial, como estratégia de gestão, contribui para a construção de uma sociedade mais justa e mais próspera.

Quando se fixam as considerações iniciais a respeito da responsabilidade social e também da responsabilidade social organizacional, além de se pretender fixar adequadamente o universo correspondente a ambas – uma mais genérica, outra mais específica – buscam-se organizar aspectos concernentes às opiniões que vinculam direitos e obrigações públicas e outros cujas opiniões concentram-se mais em aspectos concernentes a direitos e obrigações privadas.

As experiências no meio empresarial, quando se trata de assuntos relacionados ao serviço social prestado pela Fundação Pedro Seleme, revelam muitas indagações a respeito da contribuição que a Fundação recebe dos organismos públicos para perseverar em suas atividades.

As reações, quando se responde que a Fundação não recebe contribuições financeiras dos organismos públicos para desenvolver suas tarefas, contando exclusivamente com os recursos oriundos das contribuições voluntárias dos funcionários, dos clientes e de todos os parceiros na consecução das tarefas e, não menos importante, do percentual dos resultados financeiros obtidos nas empresas do grupo e conscientemente dedicados a estas obras, variam desde o apoio incondicional à decisão tomada e cumprida, como o entorpecimento acompanhado da firme opinião de que se deveria "exigir" tal ajuda.

São opiniões e decisões, de ambas as partes, que precisam ser respeitadas, sob pena de se estar contrapondo aos próprios princípios igualitários que norteiam o comportamento socialmente responsável.

Mello Neto (1999, p.81-82) relaciona a responsabilidade social organizacional sob o ponto de vista de uma prestação de contas da organização à sociedade pela

apropriação de fatores de produção que não lhe pertence, quando cita:

(...) a responsabilidade da empresa está diretamente relacionada aos seguintes fatores:

- ao consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade; ao consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrante daquela sociedade; e ao apoio que recebe da organização do Estado, fruto da mobilização da sociedade.

A responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas de seus desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem.

O raciocínio lógico é simples: se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, por meio de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade.

O raciocínio do autor é direto quando relaciona a obtenção, pela empresa, de recursos da sociedade que não lhe pertence, não correlacionando eventuais pagamentos que esta possa ter efetuado para obter estes recursos, daí infere-se que é dever da empresa restituir à sociedade por intermédio de ações que transcendem ao simples atendimento das expectativas da sociedade por produtos e serviços, destinando esforços outros que visem solucionar problemas sociais.

Se por um lado, a autoria é ortodoxa dentro dos princípios de comportamento socialmente responsável, por outra, ela é heterodoxa frente aos princípios do comportamento conservador neoliberal.

As argumentações apresentadas por ocasião das expectativas de contribuição pessoal e acadêmica permeiam o mesmo assunto, remetendo-os à decisão de perseverar na pesquisa do assunto elucidando outros comportamentos que merecem esclarecimentos.

Outro ponto de vista interessante que Eells e Walton (1975, p.11) apresentam relaciona a responsabilidade social com problemas sociais e critérios éticos na condução dos negócios empresariais.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2004) que é uma “associação de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento” tem incorporado, tanto em sua visão organizacional e nos pressupostos de sua missão, elementos indicadores na implementação de atitudes e comportamentos organizacionais na solução de problemas sociais da empresa, como também de critérios éticos para o sucesso

econômico sustentável.

Estas são questões que circundam e compõem o espectro geral do comportamento organizacional socialmente responsável.

Não se pode imaginar a responsabilidade social, única e exclusivamente, como sendo uma questão de retribuição à sociedade na forma de benefícios ou ações sociais tendo em vista a recuperação de déficits sociais decorrentes das ações convencionalmente adotadas visando a sobrevivência diária.

Há que se fixar igualmente os princípios de cidadania que transcendem o simples conceito de prestar ajuda a "pedintes", como, em nome da filantropia, se fez durante muitos anos. Recorre-se ao depoimento de Lochspe (2000, p.2) como referência para se fazer a diferenciação no entendimento e significado entre filantropia e responsabilidade social:

A atitude tradicionalmente assistencialista das esposas dos governantes, papel híbrido que as primeiras-damas desempenhavam, sempre teve importante papel simbólico, acenando por padrões referenciais de comportamento. Aqui esta atitude é substituída por um programa de ação que busca comprometer governo e sociedade civil por meio de novos espaços e canais de interlocução.

A referência da autora merece análise sob dois aspectos: primeiro, da mesma forma que fora apoiada, em outros autores, a necessidade de reformulação das políticas de ação governamental, como novas práticas de gestão da máquina estatal, obrigaram as mudanças de atitudes incorporando ações mais transparentes e menos politiqueras.

De outra forma, a prática da filantropia defendida anos a fio pela Igreja, embora próxima ao seu sentido literal – “amor à humanidade; igualitarismo; caridade” (FERREIRA, 1995) – estava mais próxima de práticas atinentes a aliviar a mendicância, que proporcionavam vasto campo de devaneios políticos e interesses diversos, distantes do ataque às causas principais.

A concepção de Kugel (1973, p.74-82) concerne a conceituação e evolução da responsabilidade social com os programas sociais protagonizados pelas organizações norte-americanas com o que se estabeleceu que a sensibilidade para os problemas sociais fora institucionalizado.

Complementarmente a esta visão, Davis e Fich (1975-1976) “situa a origem na responsabilidade social nos propósitos de estabelecer meios para que a empresa possa se inserir mais adequadamente nas relações lógicas do sistema econômico,

político e social em que deve atuar” (FERREIRA, 1995).

A análise das variadas conceituações acima citadas indica que este campo de estudo para o assunto é vasto, frente à dificuldade em se encontrar uma conceituação mais contundente, embora se verifiquem raciocínios convergentes.

2.1.3 Responsabilidade Social Empresarial

Responsabilidade social empresarial, ou aquelas ações pelas quais as empresas atendem expectativas sociais em qualquer época, de acordo com Sethi (*apud* KOTLER, 1999), tem sido o termo mais utilizado nos últimos quarenta anos. Vários outros termos, que têm sido usados para expressar esse conceito, levam em conta a *performance* social da empresa, o envolvimento da comunidade empresarial e o investimento da comunidade empresarial.

De acordo com Carvalho *apud* Tinoco (2001), a noção de responsabilidade social remete para a atitude da empresa, em face das exigências da sociedade, em consequência de suas atividades, a avaliação e compensação dos custos sociais que a mesma gera e a ampliação do campo de seus objetos, para assim, obter legitimidade e responsabilidade perante os diversos grupos humanos que a integram e a comunidade em seu conjunto.

Silva e Freire (2001, p.36) argumentam que é possível pensar nessa realidade: “ter não somente um balanço financeiro das empresas, mas também um social, para que o conjunto da sociedade tome conhecimento do que já avançamos e do que teremos ainda a avançar nessa direção”. Os tempos e as consciências estão maduros, para que essa idéia caia em terreno fértil e se transforme em realidade, é preciso que cada um tome a iniciativa e faça sua parte. O Brasil não pode esperar que o desenvolvimento passe por cima dos interesses e das cabeças de milhões de pessoas.

De acordo com Tinoco (2001, p.67), a empresa aparece cada vez mais como sendo o resultado de uma coalizão de interesses entre diferentes grupos sociais. A intensidade de seu poder é diretamente em função de sua organização, isto é, de sua identificação enquanto grupo. As exigências desses grupos estão relacionadas com seu poder e por isso tem necessidade de obter e trocar informações, cujas modalidades são adaptadas às suas exigências.

Maximiano (2000, p.89) ressalta que o princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem

com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e muitas vezes provocam efeitos que nem sempre são bons para seus parceiros.

A base para a aceitação da doutrina da responsabilidade social é a proposição de que as organizações provocam efeitos que nem sempre são bons para seus *stakeholders* (partes envolvidas da empresa, como por exemplo, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores). Seus benefícios para a coletividade são contrabalançados pelos prejuízos que, involuntariamente, muitas vezes causam. Desta forma faz-se necessária a divulgação das informações sociais das empresas, para que a própria sociedade possa avaliar a contribuição das organizações para com o meio em que estão inseridas.

2.1.4 Responsabilidade Social das Instituições Financeiras

Como uma forma de demonstração de estar atenta às mudanças, muitas organizações, inclusive as instituições financeiras, estão demonstrando através do balanço social o que têm feito pelos seus colaboradores bem como pela sociedade em que está inserida.

Neste sentido, Ferreira (2002, p.4) cita que:

Já foi o tempo em que a contribuição da empresa se resumia a produzir, criar empregos e pagar impostos, ficando o resto a cargo do Estado, de instituições de caridade e benemerência ou à própria sorte dos necessitados. Um Estado mínimo exige cidadania máxima, onde os mais capazes assumem responsabilidade solidária por aqueles que não estão conseguindo superar dificuldades e alcançar condições dignas de vida.

Num momento em que a economia e a oferta de trabalho crescem aquém do necessário, agravam-se as desigualdades sociais em nosso País. Nesse ambiente, a ação voluntária e a responsabilidade social tem um papel cada vez mais fundamental na transformação social.

Consciente de seu papel social, o sistema financeiro vem realizando investimentos para ampliar as facilidades de acesso para clientes e usuários de seus serviços. Esses investimentos permitem que a rede bancária receba e processe quase 2,2 bilhões de documentos para a sociedade, órgãos públicos e concessionárias de serviços básicos, com conforto, agilidade e segurança cada vez maior.

Com investimentos crescentes em tecnologia da informação, o sistema financeiro vem garantindo a ampliação e a diversificação da oferta de serviços, com

redução de custos e melhoria da qualidade do processamento de transações bancárias para os clientes e usuários dos setores público e privado.

De acordo com a Febraban (2002), pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) indica que os bancos destinam anualmente cerca de 9,7% de seu patrimônio à investimentos em tecnologia da informação, mais do que o dobro da média nacional. Parcela significativa desses investimentos foi direcionada para o SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro, que visa tornar mais rápidas e seguras as transferências e pagamentos entre agentes econômicos, com benefícios que se refletirão positivamente no dia-a-dia das empresas e das pessoas, e na percepção externa do risco-Brasil.

A responsabilidade social das instituições financeiras começa dentro de casa, oferecendo uma gama significativa de benefícios para seus funcionários, como, por exemplo, ajuda à alimentação, assistência médica e odontológica, auxílio-creche e auxílio-transporte. Para tanto, aumentam a cada ano os investimentos nestas áreas.

A maioria dos bancos concentra volume significativo de seus investimentos sociais na área cultural. Os projetos culturais dos bancos privilegiam a cultura brasileira. Os patrocínios ou os apoios são dirigidos às festas locais, peças teatrais, edição de livros, gravação de CDs, festivais de música, de dança, teatro, bandas, gincanas culturais, congressos, seminários, premiações, entre outros.

Os bancos atuam também socialmente na área de saúde, principalmente por meio de doações financeiras e de equipamentos às instituições que prestam algum tipo de atendimento gratuito. Realizam campanhas de prevenção a doenças como a AIDS, contra drogas ou dão assistência e apoio à gestantes. De acordo com a Febraban (2002), ações nessas áreas foram desenvolvidas pelos bancos BB, BMG, do Estado do Espírito Santo, do Estado do Maranhão, da Amazônia, do Estado do Pará, Itaú, Dresdner Bank, HSBC, Lloyds TSB, Multistock, VR, Nossa Caixa, Citibank e Unibanco.

Assim, na perspectiva da responsabilidade social, pode-se dizer que é importante a atuação das instituições financeiras em várias áreas da sociedade, particularmente no que diz respeito ao incentivo de realizações sociais. No entanto, essas ações precisam ser gerenciadas, para não se constituir apenas num gesto vago e sem efetividade.

2.1.5 Indicadores de Responsabilidade Social no Brasil

Para Jannuzzi (2001, p. 11), “os Indicadores Sociais deixaram de figurar apenas nos diagnósticos e relatórios governamentais ganhando um papel mais relevante nesta virada de século”. No entanto, o autor faz uma ressalva, afirmando que o estudo aprofundado e científico sobre os Indicadores Sociais ocorreu somente em meados dos anos 60, diante da necessidade de organizar sistemas abrangentes direcionados ao acompanhamento das transformações sociais e à avaliação do impacto das políticas sociais nas sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas.

Entre os fatores que contribuíram para a difusão do uso dos Indicadores Sociais na sociedade brasileira, Jannuzzi (2001, p.14) cita os fatores de natureza político-institucional, exemplificados por meio do avanço da democratização política nas últimas décadas, do maior acesso a fontes de informação pela sociedade, do surgimento de organizações sociais mais comprometidas, da pressão popular por maior transparência e por maior efetividade social do gasto público. Além destes, existem os fatores de natureza econômico-social, traduzidos pela persistência dos problemas sociais e históricos da pobreza e da desigualdade, pelo aumento do risco de desemprego e de exclusão social.

Aliada aos dois importantes fatores acima citados, tem-se a não menos importante contribuição direta das iniciativas de divulgação dos Indicadores Sociais através de jornais, de revistas e da televisão, além das pesquisas realizadas pelas agências estatísticas, pelos núcleos de pesquisa e por órgãos criados especificamente para este fim.

Tomou corpo no país uma crescente expectativa em relação à organização de sistemas abrangentes de Indicadores Sociais, objetivando aprimorar e direcionar as ações governamentais. Na década de 80, esta expectativa se fortaleceu diante dos esforços de universidades, sindicatos, centros de pesquisa e agências vinculadas ao Sistema de Planejamento Público para aperfeiçoar conceitual e metodologicamente os instrumentos de quantificação e qualificação das condições de vida, da pobreza estrutural e das demais dimensões da realidade social.

Segundo Jannuzzi (2001, p. 15), “o Indicador Social é um instrumento operacional para monitoramento da realidade social, para fins de formulação e reformulação de políticas públicas”. É, na verdade, imprescindível para as atividades de planejamento público e de formulação de políticas sociais nas diferentes esferas do governo. A partir dos Indicadores Sociais, o governo cria e desenvolve suas

ações de cunho social.

O convencionalmente denominado “Sistema de Indicadores Sociais” refere-se ao conjunto de indicadores específicos a um determinado aspecto da realidade social ou a uma área de intervenção. Como exemplos nacionais tem-se o Sistema de Indicadores para Políticas Urbanas, o Sistema de Indicadores de Saúde, o Sistema de Indicadores para Mercado de Trabalho.

A criação de um sistema de indicadores demanda decisões metodológicas agrupadas em quatro etapas, conforme demonstrou Jannuzzi (2001, p. 17-18):

- a) A primeira etapa corresponde à definição operacional do conceito abstrato ou temático a que refere o sistema em questão, elaborada a partir do interesse teórico ou programático referido;
- b) A partir dessa noção preliminar do conceito ou temática a que se refere o sistema de indicadores, passa-se à especificação das suas dimensões, das diferentes formas de interpretação ou abordagem do mesmo, tornando-o, de fato, um objeto específico, claro e passível de ser “indicado” de forma quantitativa;
- c) Definidas as dimensões a investigar, a etapa seguinte consiste na obtenção das estatísticas públicas pertinentes, provenientes de Censos Demográficos, pesquisas amostrais, cadastros públicos;
- d) Por fim, através da combinação orientada das estatísticas disponíveis, computam-se os indicadores, compondo um Sistema de Indicadores Sociais, que traduz em elementos mais tangíveis o conceito abstrato inicialmente idealizado.

A formulação de Indicadores Sociais segue critérios que acabam por classificá-los segundo a área temática da realidade social a que se referem. Os mais conhecidos são os indicadores de saúde, os indicadores educacionais, os indicadores do mercado de trabalho, os indicadores demográficos, os indicadores habitacionais, os indicadores de segurança pública e justiça, os indicadores de infraestrutura urbana e os indicadores de renda e desigualdade.

Porém, na denominação dos Sistemas de Indicadores Sociais existem ainda classes temáticas mais agregadas, como por exemplo os Indicadores Socioeconômicos, de Condições de Vida, de Qualidade de Vida e de Desenvolvimento Humano ou os Indicadores Ambientais.

Há, entretanto, situações em que o mesmo indicador aparece classificado em mais de uma temática. Jannuzzi (2001, p.17) cita como exemplo a taxa de mortalidade infantil, que é um indicador demográfico que poderá estar associado à saúde e também ao saneamento básico.

Em função do exposto, verifica-se que a classificação dos indicadores sociais muito dependerá da prática de pesquisa e das propriedades intrínsecas do indicador

a ser utilizado.

Os indicadores podem ser ainda classificados em indicadores objetivos (ou quantitativos) e indicadores subjetivos (ou qualitativos). No caso dos indicadores objetivos, são exemplos o percentual de domicílios com acesso à rede de água e a taxa de desemprego, entre outros, pois “se referem a ocorrências concretas ou entes empíricos da realidade social, construídos a partir das estatísticas públicas disponíveis” (JANNUZZI, 2001, p. 20). Em relação aos indicadores subjetivos, estes são representados pelo índice de confiança nas instituições ou pelas notas avaliativas da *performance* dos governantes. Na verdade, “correspondem a medidas construídas a partir da avaliação dos indivíduos ou especialistas com relação a diferentes aspectos da realidade, levantadas em pesquisa de opinião pública ou grupos de discussão” (JANNUZZI, 2001, p. 20-21).

Uma outra forma de classificar os Indicadores Sociais surge em decorrência da distinção entre indicadores descritivos e indicadores normativos. Como o próprio nome esclarece, os indicadores descritivos apenas descrevem uma dada realidade empírica, apontando suas características e aspectos relevantes. Não há qualquer juízo de valor em relação aos dados coletados, como acontece no caso dos indicadores normativos, que explicitam juízos de valor ou critérios normativos relacionados ao fenômeno social pesquisado.

Estes são, portanto, indicadores que expressam um juízo de valor a respeito da realidade pesquisada, interpretando-a a partir do olhar do pesquisador e das normas vigentes na sociedade, que seguramente se distanciam do princípio da neutralidade.

Ainda que compreendida a questão da normatividade presente exclusivamente nos indicadores normativos, é preciso considerar que “todo Indicador Social ou Estatística Pública tem uma natureza intrinsecamente normativa, já que derivam de processos interpretativos da realidade que não têm nada de neutro ou estritamente objetivo em sua formulação” (JANNUZZI, 2001, p. 21).

Os Indicadores Sociais podem ser simples, quando são construídos sobre uma estatística social específica, e indicadores compostos, quando desenvolvidos a partir da aglutinação de dois ou mais indicadores simples e, neste caso, referidos a uma mesma ou a diferentes dimensões da realidade social.

Para a Análise e Formulação de Políticas Sociais, Jannuzzi (2001, p. 23) afirma que a diferenciação dos Indicadores Sociais quanto à natureza do ente

indicado é bastante relevante.

Neste sentido, distingue os seguintes indicadores:

- Indicadores-insumo: “correspondem às medidas associadas à disponibilidade de recursos humanos, financeiros ou equipamentos alocados para um processo ou programa que afeta uma das dimensões da realidade social”;
- Indicadores-produto: “são aqueles mais propriamente vinculados às dimensões empíricas da realidade social”;
- Indicadores-processo ou fluxo: “são indicadores intermediários, que traduzem em medidas quantitativas o esforço operacional de alocação de recursos humanos, físicos e financeiros (indicadores-insumo) para obtenção de melhorias efetivas de bem-estar (indicadores-produto)”.

No campo da Avaliação de Políticas Sociais, têm sido empregados os indicadores de estoque e os indicadores de performance ou fluxo. Como exemplos dos primeiros, pode-se citar os anos de escolaridade de um indivíduo, ou seja, o enfoque está na medida de uma determinada dimensão social em um momento específico. Já os indicadores de performance ou fluxo levam em consideração mudanças entre períodos distintos, como o aumento dos anos de escolaridade deste indivíduo.

Na formulação de Políticas Sociais é imprescindível a diferenciação dos indicadores de eficiência, eficácia e efetividade social. Isto porque estes três aspectos são de extrema importância para a posterior avaliação dos programas sociais elaborados. A eficiência de um programa social será avaliada a partir dos meios e recursos utilizados. Sua eficácia dependerá do cumprimento das metas empregadas, enquanto sua efetividade diz respeito aos efeitos alcançados junto ao público-alvo estabelecido no programa.

De fato, criar programas sociais é aparentemente algo simples, mas na prática pressupõe uma série de etapas a serem cumpridas e superadas. A criatividade pode ajudar, mas a validade e a confiabilidade dos programas sociais não são apenas desejáveis. São, sobretudo, a sua razão de ser.

Justamente pelos motivos apresentados, os indicadores sociais são considerados elementos-chave para todo e qualquer processo de análise, formulação e implementação de políticas sociais.

A qualidade do levantamento de dados das pesquisas realizadas anualmente no país, sejam estas desenvolvidas por núcleos de pesquisa ou órgãos e agências

públicas depende, a princípio, da relevância social que se atribui aos indicadores sociais, bem como das próprias propriedades básicas destes: sua validade e confiabilidade.

No que se refere aos indicadores sociais, de acordo com Jannuzzi (2001, p. 27): “Além da relevância social, validade e confiabilidade, um Indicador Social deve ter um grau de cobertura adequado aos propósitos a que se presta, deve ser sensível, específico, reproduzível, comunicável, atualizável periodicamente, a custos factíveis, ser amplamente desagregável em termos geográficos, sócio-demográficos e socioeconômicos e gozar de certa historicidade”.

Observa-se, desta forma, que a questão dos Indicadores Sociais é bastante complexa e envolve a associação de diversos elementos em sua composição, os quais adquirem maior grau de importância quanto mais se prestarem à formulação de políticas sociais. Portanto, o diagnóstico através dos indicadores sociais é determinante para o planejamento e a ação de programas sociais.

Neste sentido, pode-se resgatar novamente Jannuzzi (2001, p. 34-35), quando este afirma que:

No contexto de uma sociedade democrática o processo de planejamento não pode ser conduzido de forma tecnocrática, como se as pressões políticas não fossem legítimas ou como se os interesses divergentes não devessem ser explicitados. O planejamento público é um jogo político legítimo, do qual participam e devem participar técnicos de planejamento e vários outros *stakeholders*, isto é, outros grupos de pressão interessados na definição das políticas, no governo, na sociedade civil, nas diferentes instâncias da burocracia pública (federal, estadual e municipal). Não é um processo linear, mas permeado de vicissitudes e sujeito a diversos condicionantes político-institucionais.

Conclui-se, assim, que os indicadores sociais são instrumentos que conferem poder à sociedade civil, desde o processo de discussão da natureza das políticas governamentais, dos programas públicos e dos projetos de ação social até o monitoramento, o direcionamento e a avaliação dos mesmos. Em tese, com a produção e a disseminação das estatísticas públicas, os indicadores sociais ganharam visibilidade na sociedade e conferiram a ela o poder de interagir no panorama social e político.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo é abordado os aspectos metodológicos, utilizados para descrever as ações e avaliar os resultados do programa de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, e, a trajetória da responsabilidade social pelo BB.

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o estudo utilizou-se dois tipos de investigação: bibliográfica e o estudo de caso.

A investigação bibliográfica, segundo Vergara (1998), possui a finalidade de conhecer as contribuições sobre determinados assuntos. É desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Apesar de quase toda pesquisa científica exigir algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Constitui o ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse à pesquisa. No presente estudo foram utilizados como fontes autores e entidades que possuem credibilidade científica como Kotler, Januzzi, Febraban, Instituto Ethos, Ferreira, Maximiano, entre outros.

Essa investigação visou embasar teoricamente o estudo com dados precisos sobre a responsabilidade social e sua importância para as empresas e para a sociedade como um todo, concebendo-as como pertencentes a um sistema integral e interativo.

A investigação de estudo de caso, considerada um tipo de análise qualitativa, a qual segundo Yin (1994) visa a descrição de uma situação gerencial. Este método é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses.

Para Yin (1994) a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Fato este que incentivou o seu uso para a pesquisa junto ao Banco do Brasil e seu programa de DRS.

Com o Estudo de Caso é possível lidar com uma completa variedade de

evidências, entre elas documentos, entrevistas e observações. E, no caso do Banco do Brasil são utilizadas a coleta de dados junto ao gerente de agência e de setor contendo informações referentes ao planejamento do DRS e sua metodologia de ação, e, inclusive a busca em materiais didáticos elaborados especificamente para o treinamento de funcionários para o trabalho com o DRS.

O objetivo da coleta de material junto ao BB era a de adquirir informações referentes às metas do DRS; metodologia de atuação do DRS, estatísticas do DRS já implantados e medidas de ação para a prospecção do DRS.

De posse desses dados foi possível observar como é efetuada a implantação do DRS pelo BB e analisar a sua eficiência junto às comunidades.

A pesquisa utilizou também a observação direta a fim de coletar evidências sobre o caso em estudo. As quais, segundo Yin (1994), são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo.

Como estratégias gerais para a análise das evidências encontradas na pesquisa bibliográfica e no estudo de caso será utilizada a confiança nas proposições teóricas, ou seja, seguir os objetivos originais com base nas proposições que refletem as questões da pesquisa, a revisão da literatura e novos *insights*. (YIN, 1994)

Importa salientar que o método do Estudo de Caso, como todos os métodos de pesquisa, é o mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração, pois possibilita o estudo de inúmeros problemas de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de isolá-los de seu contexto na vida real.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do embasamento teórico sobre responsabilidade social e sua aplicabilidade nas empresas, passa-se para a exposição sobre o conceito que envolve o DRS no Banco do Brasil e a análise dos resultados apresentados na implantação do DRS desde a sua criação, em 2003, incluindo a sua metodologia de ação. Aspectos estes fundamentais para responder a problemática do presente estudo: “O DRS do Banco do Brasil possui ações que viabilizem concretamente o desenvolvimento sustentável?”.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1.1 Banco do Brasil

4.1.1.1 História

Em Portugal, o primeiro a compreender as vastas possibilidades de extrair vantagens para o Estado através dos mecanismos de crédito bancário foi o italiano Domingos Vandelli, que lecionara filosofia em Coimbra, a convite de Pombal (BB, 2004).

Lançada a semente, ela viria germinar em solo brasileiro em decorrência da transmigração da monarquia. Dom Rodrigo de Sousa Coutinho, um ilustrado típico, sugeriu em 1808 a fundação do Banco do Brasil, o qual teria por objetivo facilitar "os meios e os recursos de que as rendas reais e as públicas necessitarem para ocorrer às despesas do Estado" (alvará de 12 de outubro de 1808).

Instituído intencionalmente como organização comercial autônoma, o Banco contava com a captação de recursos privados para dar início às atividades. Suas ações, entretanto, foram dificilmente subscritas, vendo-se o governo na contingência de cumular os acionistas de favores para que, ao final de um ano, pudesse arrecadar a parcela mínima de capital necessário à sua instalação. As notas emitidas pelo banco circulavam no Rio de Janeiro e as suas emissões cobriam os déficits orçamentários provocados pela manutenção de uma corte numerosa e pela política externa expansionista de dom João VI.

A degeneração das notas em papel-moeda inconversível não chegava a

preocupar os acionistas, para os quais a situação do Banco era altamente rendosa. A distribuição de dividendos era generosa, pois estes eram calculados sobre os juros pagos pelo volume dos empréstimos concedidos, mais 5% sobre o fundo de reserva.

Ora, o Estado era o maior cliente e solicitava sempre novas emissões para cobrir suas próprias necessidades e compromissos com o Banco, o que tornava fácil a política de agraciamento dos acionistas, em detrimento dos portadores das notas, isto é, do público em geral.

A ampliação do raio de ação do Banco do Brasil com a autorização para organizar filiais em outras cidades do reino deve ser entendida como uma procura de acionistas e clientes em regiões com potencial financeiro. Tanto é assim, que logo após haver entrado em funcionamento a Caixa de Descontos de Salvador, em 1818, foi regulamentada a filial de São Paulo, que iniciou as atividades em 1820. Ficava patenteado que na Bahia, mesmo tardiamente, o banco procurava participar da euforia dos preços do açúcar e, em São Paulo, alimentava certa expectativa no sentido de server os excedentes monetários metálicos.

O primeiro ministro da Fazenda do novo reino, Martim Francisco, procurou garantir a sua solvabilidade utilizando-se de duas táticas: eliminar os impostos criados para sustentar a remuneração dos acionistas e proibir novas emissões, inclusive as destinadas ao pagamento dos dividendos. A desobediência a essas determinações foi flagrante e partiu do próprio Governo, que continuou a sacar contra o banco e acabou por afastar o ministro.

Essas circunstâncias derivavam da incapacidade de a receita arrecadada cobrir as despesas públicas e assegurar os gastos militares na consolidação da Independência. A partir de 1824 a depreciação da moeda bancária se acentuou. O desempenho da instituição passou a ser questionado pela oposição tão logo o Congresso foi aberto. O antagonismo ao Banco do Brasil estava vinculado à luta contra o absolutismo que se exercia através da instituição que o financiava.

Em 1828 o Banco estava contabilmente falido e o reconhecimento de sua falência implicava reconhecer a insolvabilidade do Tesouro Nacional. A oposição exigia a extinção imediata do Banco do Brasil. A monarquia desejava uma reestruturação que não matasse sua galinha dos ovos de papel.

O começo do longo surto cafeeiro do Brasil e a prosperidade geral do mundo entre os anos de 1850 a 1860, contribuía para o desenvolvimento contínuo dos bancos de emissão. Foi quando, em 2 de março de 1851, Irineu Evangelista de

Souza (Visconde de Mauá) foi eleito presidente do novo Banco do Brasil, desta vez privado, formado por um grupo de empresários que ele mesmo liderava. Em 31 de agosto de 1853, por iniciativa do Ministério da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, então Visconde de Itaboraí, este Banco fundiu-se com o Banco Comercial do Rio de Janeiro formando o segundo banco público na história do Brasil, o Banco do Brasil. Este não contava com a participação de Mauá, que acabou por fundar a casa bancária Mauá-MacGregor & Cia. Ressalta Peláez (1981,p.50), que o Governo ficou obrigado pela legislação a ajudar o Banco nas ocasiões de escassez de crédito. O presidente e o vice-presidente seriam nomeadas pelo imperador. Mais uma vez fica evidenciando o respaldo que o Governo dá ao Banco, contribuindo, assim, para a construção de uma boa imagem, conforme será citado mais à frente.

Em 1892, o Decreto n.º 1.167, funde o Banco do Brasil ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, passando a se chamar Banco da República do Brasil, até que em 1905, com o Decreto n.º 1.455, de 30 de dezembro, tem início a terceira fase do Banco do Brasil.

Em 1937, é criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAMI e o Banco lança o crédito rural especializado e as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Até hoje o Banco tem linhas de crédito rural – é o maior fomentador da agricultura no Brasil – e linhas de crédito industrial.

Já desde 1964 o Governo tenta combater a inflação, adotando uma política gradual para tentar reduzi-la no curto prazo, resultando em desenvolvimento com estabilidade de preços, no longo prazo. Peláez (1981, p.50) menciona que em 31 de dezembro de 1964 foi assinada a Lei da Reforma Bancária n. 4.595, que aboliu a SUMOC, substituindo-a pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e criou o Banco Central do Brasil – BACEN. Com a criação do Banco Central, o Banco do Brasil deixa de ser emissor de papel-moeda.

Pode-se dizer que a história do Banco do Brasil confunde-se com a história do Brasil. A instituição custeou as tropas brasileiras na Guerra do Paraguai, na I e II Grande Guerra Mundial. Apesar das duas extinções pelas quais passou, atravessa diversas crises, juntamente com o País, mas por ser um banco oficial, sempre tem aporte de dinheiro público, que o mantém assim, em posição privilegiada e lhe gera uma imagem de banco de sucesso.

De acordo com Fortuna (1999, p.77) o Banco tinha uma função privilegiada de autoridade monetária, pois mantinha a conta movimento e era co-responsável pela

emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional.

Em 1986, no governo do Presidente José Sarney, o Ministério da Fazenda Dilson Funaro assina a extinção da conta movimento mantida pelo Banco Central do Brasil, que lhe assegurava o suprimento de recursos automáticos. Em compensação, o Banco foi autorizado a praticar as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Na verdade ele passou a precisar dessas práticas para conseguir recursos para cobrir seus custos.

Nesse momento o BB era um banco comercial como outro qualquer, mas enquanto os bancos privados viviam se mexendo para se adaptarem às mudanças do mercado, no Banco do Brasil ainda havia a filosofia de um Banco não voltado para o cliente, e que vivia de um passado glorioso, mantendo-se inflexível a essas mudanças.

Em 2003, o Banco fortaleceu sua atuação como banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do País. Sua estratégia corporativa passou a incluir explicitamente a responsabilidade socioambiental e foram expandidas de forma significativa as linhas de operação Pronaf, Proger, apoio às micro e pequenas empresas e Proex, entre outras. Cabe destaque a criação da subsidiária integral Banco Popular do Brasil com o objetivo de oferecer serviços financeiros para a população de menor renda e microempreendedores viabilizando a inclusão bancária da população brasileira de menor renda (BB, 2004).

Ao final de 2003, o Banco do Brasil alcançou 18,8 milhões de clientes - 17,5 milhões de pessoas físicas e 1,2 milhão de pessoas jurídicas. A atuação do BB a partir de segmentos negociais - Varejo, Atacado e Governo - apoiada em áreas de negócios - Internacional e Agronegócio, trouxe mais competitividade ao permitir o estabelecimento de políticas claras e trabalho bem definido para cada um dos segmentos, que são complementares e atuam sinergicamente.

4.1.1.2 A visão de responsabilidade social pelo Banco do Brasil

De acordo com dados coletados pelo site do Banco do Brasil (2007), a missão do banco espelha a razão de ser da organização e exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial. Sua missão é: ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer

o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade.

Pela própria missão do banco percebe-se a preocupação da instituição com a responsabilidade social, pois enfoca o compromisso com os funcionários e a utilidade à sociedade.

As crenças e valores definidos pelo Banco do Brasil, caracterizam-na como empresa que é socialmente responsável, pois expressam sua preocupação com o cliente interno e externo da organização, indo além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

No entanto, as ações sociais específicas são definidas na Fundação Banco do Brasil, que dispõe de uma estrutura autônoma e é gerida por funcionários do Banco. A Fundação Banco do Brasil representa a ação social do seu Instituidor, Banco do Brasil, na busca de soluções e/ou minimização dos problemas sociais e na geração de oportunidades ao cumprimento da sua missão: “contribuir para o desenvolvimento social do País”.

Tem como negócio atuar nos campos de assistência à comunidades urbanorurais, assistência social, ciência e tecnologia, carteira de educação, recreação e desportos e saúde, gerenciando carteira de projetos que promovam o desenvolvimento social. A fundação deve ser percebida, pela sociedade, pelos parceiros e pelos funcionários do conglomerado Banco do Brasil, como:

- a) braço social do Banco do Brasil;
- b) organização de excelência do desenvolvimento social;
- c) sua atuação é norteada pelas seguintes diretrizes estratégicas:
 - atuar no desenvolvimento social sustentável;
 - promover soluções geradoras de transformações sociais;
 - estabelecer parcerias ou alianças sociais estratégicas que propiciem a consecução dos seus objetivos estratégicos;
 - fortalecer a relação com as empresas do conglomerado Banco do Brasil através de parcerias/alianças;
 - potencializar os resultados através da integração e ação sinérgica entre os programas sociais.

A Fundação mantém hoje nove programas sociais sistematizados. A diretoria

de gestão de pessoas estruturou programa de voluntariado pelo qual busca sistematizar as ações desenvolvidas pelos funcionários e familiares, com o objetivo de fomentar a cultura do voluntariado. Disponibilizou site na intranet corporativa, onde os voluntários podem encontrar oportunidades de prestar trabalho voluntário.

A decisão quanto ao investimento social se dá no âmbito do Conselho Curador da Fundação Banco do Brasil, que é soberano em sua decisão. O relacionamento com o Governo é apenas de parceria na realização dos programas, principalmente junto a prefeituras.

Nas ações sociais, o Banco tem foco na cultura e no esporte. A Fundação, na educação, saúde e disseminação de tecnologias sociais.

O orçamento da Fundação Banco do Brasil provém dos resultados financeiros de aplicação do patrimônio, além de recursos de parte das vendas dos seguros Ouro e do título de capitalização Ourocap Milênio.

Quanto a relação do BB com empresas do terceiro setor (ONG's), destaca-se que todos os programas da Fundação Banco do Brasil são realizados em parceria não só com ONG's, mas também com universidades, prefeituras e outras associações civis, de modo a otimizar as ações.

Segundo o BB (2007), a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil é:

O Banco do Brasil se compromete a:

1. Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
2. Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
3. Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
4. Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
5. Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
6. Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
7. Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
8. Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
9. Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
10. Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
11. Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua

plenitude, pela sociedade.

12. Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.

13. Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.

14. Contribuir para a inclusão de pessoas com necessidades especiais.

4.1.1.3 Programas

Os programas do Banco do Brasil junto à sociedade são (BB, 2007):

a) BB Educar

É um programa cujo principal objetivo é contribuir para a erradicação do analfabetismo. Até 2002, no Brasil, 74.041 pessoas já foram alfabetizadas com base nesse programa.

Possui atuação de âmbito nacional e apoiado no trabalho voluntário de funcionários do próprio BB e da comunidade. As ações de alfabetização são realizadas com base em uma metodologia própria, desenvolvida pelo Banco do Brasil e fundamentada nos princípios filosóficos e pedagógicos de educação concebidos por Paulo Freire e Emília Ferreiro. Uma relação dinâmica, contínua e principalmente crítica, que tenta resgatar a cultura local e a prática do exercício da cidadania.

Além do aprendizado da leitura e da escrita, proporcionado pela proposta metodológica apresentada, o BB Educar propicia condições de inclusão dos alfabetizados em cursos supletivos ou de ensino fundamental.

b) AABB Comunidade

Um Programa que vem promovendo o atendimento integral a jovens pertencentes à famílias de baixa renda, frequentadores da rede pública de ensino, com idades compreendidas entre 7 e 17 anos.

Desenvolvido em parceria com a Federação Nacional das AABB, fundamenta-se em premissas, como: o acesso a uma educação de qualidade, como garantia de transformação da realidade brasileira; e a prática de atividades complementares, como estimuladora do auto-conhecimento, da auto-estima, da auto-valorização dos jovens.

Acontece durante o horário extra-escolar. Milhares de jovens têm acesso às

Associações Atléticas Banco do Brasil (AABB), espalhadas por todo o País, recebendo toda a atenção de educadores pedagógicos, especialmente preparados para as atividades pelo Núcleo de Trabalhos Comunitários da PUC-SP.

Os participantes recebem, de forma totalmente gratuita, todo o material necessário ao desenrolar das atividades educativas, pedagógicas, culturais, esportivas, de lazer e outras. Além disso, é garantida a refeição das crianças durante o período que estão no Programa e o atendimento médico e odontológico - também sem qualquer ônus para os jovens ou suas famílias.

c) Criança e Vida

Criado com o objetivo de investir no combate à mortalidade por câncer infantil através de ações de fortalecimento da estrutura de atendimento existente no País.

Tem como parceiro técnico o Ministério da Saúde e contempla pilares de atuação: implantação de centros de referencia no diagnóstico laboratorial, melhoria da infra-estrutura dos hospitais que atuam como centros de tratamento, criação da central informatizada de oncologia pediátrica e capacitação sobre diagnóstico e sintomatologia em câncer infantil.

d) Programa Trabalho e Cidadania

A Fundação Banco do Brasil criou um Programa destinado à geração de trabalho e renda embasada em toda a tradição, conhecimento e experiência do Banco do Brasil em matéria de produtos e serviços para fomento ao desenvolvimento da agricultura, da indústria e da economia brasileira em geral.

Desenvolvido em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, vem investindo de forma criteriosa, planejada e disseminada - abrangendo todos os Estados brasileiros - não apenas na qualificação, mas também na reconversão e requalificação de trabalhadores, tão necessária perante as aceleradas mudanças ocorridas no mercado - com extinção de funções e profissões nas mais diversas áreas.

O Programa viabiliza cursos de capacitação profissional nas mais diversas áreas - assessoria técnica e consultoria de negócios -, fortalece unidades produtivas e estimula o associativismo. Em suma, proporciona o crescimento profissional do cidadão brasileiro de menor poder aquisitivo e o desenvolvimento do País.

e) Projeto Memória

Uma parceria com a Organização Odebrecht, foi criado para proporcionar a estudantes da rede pública de ensino o acesso a informações sobre personalidades e fatos que marcaram época, que se distinguiram em diferentes áreas da cultura brasileira. A Fundação Banco do Brasil acredita que o resgate histórico garante uma formação cultural mais sólida de nossos jovens.

Para levar as informações até seu público, realiza exposições itinerantes, edita livros bibliográficos, produz CD Rom e cria sites na internet, além de diversos materiais didáticos para distribuição em bibliotecas e escolas públicas de todo o País, enriquecendo seus acervos e disseminando informações que podem, inclusive, servir de base a importantes trabalhos de pesquisa.

f) Escola Campeã

Em aliança estratégica com o Instituto Ayrton Senna, a fundação abraçou o desafio de fortalecer a gestão municipal e escolar. A implantação do Programa está contribuindo para melhorar a qualidade do ensino fundamental.

Reúne 52 municípios de 24 Estados, atinge um universo de 1 milhão de alunos, 32 mil professores, 4 mil escolas e 2.500 diretores de escola. São contempladas ações que permitirão a descentralização da gestão da educação; a eficiência no uso dos recursos públicos; a ampliação da política de estruturação das secretarias de educação; a sustentabilidade das ações e sua reaplicabilidade em localidades próximas, gerando um efeito multiplicador dos resultados com repercussões em grande escala.

g) Banco de Tecnologias Sociais

Trata-se de uma base de dados, disponível no site da Fundação Banco do Brasil (www.cidadania-e.com.br), composta por informações detalhadas sobre iniciativas geradoras de transformações sociais positivas, ou seja, que efetivamente constituem soluções para questões relativas a demandas de água, alimentação, educação, energia, habitação, renda, saúde e meio ambiente. Só estão cadastradas tecnologias já aplicadas, com resultado e impacto social comprovados.

O principal instrumento de captação das tecnologias é o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social, que conta com o apoio institucional da UNESCO. A seleção, que ocorreu pela primeira vez em 2001, obedece a critérios

como exemplaridade, inovação, transformação social obtida e reaplicabilidade - possibilidade de transferência a outros grupos populacionais.

h) Justiça Itinerante

Implementado em parceria com os Tribunais de Justiça Estadual, tem como objetivo levar a justiça e cidadania principalmente à população mais carente, moradora das regiões mais afastadas ou de difícil acesso, possibilitando-lhe acesso à Justiça de forma rápida e gratuita.

Utilizando-se de veículos - barco ou ônibus adaptado para a função - Juiz e equipe se deslocam até localidades precariamente assistidas pela Justiça, levando a prestação jurisdicional de forma eficiente e ágil, fugindo aos padrões tradicionais. O homem simples vai se acostumando com a presença de uma unidade móvel, que, periódica e sistematicamente, vai ao seu encontro, auxiliando-o no resgate de um de seus mais valiosos bens: o direito.

O projeto pode contar ainda com a adesão de várias instituições que, em parceria com o Tribunal, executam diversos serviços na busca e promoção da cidadania, como emissão de documentos, realização de casamentos e palestras educativas, assistência médica e odontológica etc.

i) Diversidade

Garantir a inclusão social de pessoas portadoras de deficiência é o seu grande objetivo.

O programa Diversidade baseia-se em cinco grandes pilares: criação de um sistema nacional de dados sobre o universo do portador de deficiência; campanha nacional de sensibilização, visando reduzir o preconceito e a desinformação da sociedade sobre a questão da deficiência; apoio à implantação e fortalecimento dos conselhos estaduais dos direitos da pessoa portadora de deficiência; produção de guia sobre a questão da deficiência, contendo informações referentes aos mais diversos campos - saúde, educação, legislação, orientação familiar e acessibilidade; e, por último, busca da acessibilidade do portador de necessidades especiais ao mercado de trabalho, prova mais concreta de sua inclusão social.

j) Projetos de Desenvolvimento Sustentável

Atender às necessidades atuais da população sem comprometer os recursos

naturais e as condições ambientais das gerações futuras é o objetivo dos seis projetos-piloto de desenvolvimento sustentável.

Esses projetos têm origem na produção orgânica e na implantação de sistemas integrados que utilizam as tecnologias de aproveitamento de resíduos adaptadas às principais cadeias produtivas das comunidades atendidas, gerando renda e preservando o meio-ambiente.

4.1.2 Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS

Com base nas condicionantes do desenvolvimento humano e sustentável, foi criado o conceito de DRS conforme é entendido e posto em prática pelo BB:

“É uma estratégia negocial do Banco do Brasil que busca a geração de trabalho e renda, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, por meio da adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento sócio-econômico e ambiental.” (BANCO DO BRASIL, 2006, p.9)

A Estratégia Negocial do DRS busca promover o desenvolvimento das regiões onde o Banco do Brasil está presente, a partir do apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural.

A Estratégia Negocial de DRS tem como objetivos: gerar trabalho e renda; solidificar os negócios com mini e pequenos empreendedores rurais e urbanos, formais ou informais; fortalecer a agricultura familiar; contribuir para a estruturação das cadeias de valor de atividades produtivas para obter: ganhos de escala, preço justo e competitividade em mercados regionais e globais; adotar práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural; organizar negócios com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas.

E tem como premissas: minimização dos riscos e maximização dos resultados para a sociedade e para o Banco; foco prioritário em regiões carentes e mercados restritos; maior participação no mercado de baixa renda; convergência com as políticas públicas e a iniciativa privada.

Vários motivos levaram o Banco do Brasil a assumir o desafio de montar uma nova estratégia para promoção do desenvolvimento.

A sustentabilidade é condição essencial para a qualidade de vida da

sociedade, sendo um imperativo para as empresas, conforme analisa Smeraldi (2004, p.25):

Em termo de negócios, a busca da sustentabilidade pode ser resumida como uma estratégia ampla de gerenciamento do risco. A capacidade de prever, conter e aproveitar o risco, transformando o mesmo em oportunidade, é um diferencial que caracteriza o empreendedor bem sucedido. Eis porque, em nosso entendimento, sustentabilidade tem, sim, tudo a ver com bons negócios. Trata-se de um conceito de sustentabilidade como norteador da ação empreendedora, referência dinâmica e gerador de potenciais vantagens competitivas (...). O aumento da produtividade dos recursos é o principal desafio para sustentabilidade no mundo dos negócios em geral e representa um crescente elemento crítico em muitos negócios específicos. Redução de desperdícios, transformação de resíduos em matéria-prima, baixa intensidade de energia, substituição de materiais, redução no transporte, redução em outros custos de transação são todos exemplos de atividades que não apenas podem contribuir para melhorar o desempenho de um negócio, mas também podem se tornar um negócio em si (...).

A visão negocial deve ser uma competência de todos os funcionários do Banco do Brasil. Especialmente daqueles que buscam o auto-desenvolvimento, o desenvolvimento do Banco e de sua comunidade, enfim, dos que promovem mudanças. Para isso, é preciso ter visão sistêmica do negócio, conhecer o contexto, a empresa, o portfólio disponível e, principalmente, o cliente e as comunidades locais. É preciso estar atento à responsabilidade socioambiental, pois a sustentabilidade da empresa não se dá apenas como consequência de um planejamento bem feito, mas, principalmente, pelos vínculos que se estabelece com todas as partes interessadas - clientes e potenciais clientes, investidores, acionistas, governo, sociedade civil, cidadãos, fornecedores, funcionários e demais colaboradores.

Trabalhar com visão negocial numa empresa cidadã, que acredita no desenvolvimento regional sustentável, exige uma nova postura. A visão imediatista, focada apenas no resultado de curto prazo, deve ceder lugar a um planejamento de oferta de produtos e serviços no médio e longo prazo, pois as oportunidades de negócio podem estar exatamente em acompanhar a trajetória do cliente, seu crescimento e superação de obstáculos. É preciso olhar para o contexto econômico e político da região, para as possibilidades de ganho em escala com a formação de parcerias.

A estratégia de DRS foi lançada em 2003, quando se priorizou as regiões Norte, Nordeste e Vales do Jequitinhonha e do Mucuri, estes com os menores Índices de Desenvolvimento Humano - IDH do país.

A partir de 2004, a estratégia vem sendo paulatinamente estendida para as demais regiões do país, chegando, inclusive, às periferias de grandes centros urbanos, principalmente nas capitais do Nordeste.

Ao final de 2005 todas as agências do BB no Norte, Nordeste e Vales do Jequitinhonha e Mucuri já trabalhavam com foco em DRS em pelo menos uma atividade produtiva.

Para o período de 2007, haverá a expansão e consolidação do DRS também para as demais regiões do país.

A partir das diretrizes estabelecidas, estão sendo trabalhadas atividades características da agricultura familiar, além de populações que trabalham com reciclagem de lixo, empreendedores e pequenos empresários do campo e da cidade.

Outro diferencial da Estratégia Negocial de DRS é a atenção aos processos de participação, entendidos pelo Banco do Brasil como a necessidade de "concertação" de interesses. A concertação é, assim, "uma ação integrada, harmônica e compartilhada, que aglutina os vários parceiros que possuem interveniência na cadeia de valor de uma atividade produtiva selecionada"(BANCO DO BRASIL, 2006).

Considerando tais aspectos, a "concertação" pode ser interna e externa ao Banco do Brasil. Ou seja, atuar em torno de objetivos comuns com parceiros pertencentes aos diversos segmentos da sociedade, tais como: governo, empresas, sindicatos, associações, cooperativas, ONG, universidades, organismos internacionais, etc; bem como internamente realizada por meio da articulação de diferentes unidades, tais como Agências e Órgãos Regionais, Superintendências (Varejo, Governo, Comercial).

A visão regional do DRS, não é uma simples delimitação geográfica. Trata-se de um espaço inteligente, onde as pessoas se articulam e pensam, construindo e pactuando a agenda de desenvolvimento (ZAPATA, 2006).

Por região, compreendemos "uma microregião", cuja identidade pode ser a cultura, o patrimônio natural, as vocações econômicas, o capital social, como, por exemplo a região da mata de Pernambuco.

O poder local pode ter várias expressões, pois trata-se tanto do âmbito econômico como do âmbito social ou cultural além, naturalmente, do poder institucional, ou seja, o poder institucionalizado nas formas da lei e das estruturas

governamentais. Isto quer dizer que o poder local é algo complexo permeado por interesses diversos que têm que ser levados em consideração em qualquer análise ou política de intervenção, como no caso dos planos de DRS.

A opção por atuar no desenvolvimento local/regional por meio de estratégias negociais, não deve considerar somente uma escala de poder. Múltiplas escalas de poder estão presentes em atividades socioprodutivas voltadas para o desenvolvimento, mesmo aquelas de pequeno porte. Por exemplo, um plano implantado numa região composta por um bairro, deve-se conhecer os interesses políticos, econômicos e sócio-culturais das comunidades, dos diversos níveis de governo, dos agentes financeiros locais, regionais, nacionais ou internacionais envolvidos no processo. Assim, mais que conhecer os atores do desenvolvimento, nas estratégias de DRS, deve-se atentar para a diversidade de poderes existentes nas regiões.

Tal visão permite que o BB não atue somente como instituição de crédito, mas como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais, identificando potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus gerentes.

Para se atingir o sucesso nas estratégias de DRS, deve-se atentar para a construção e fortalecimento de novas institucionalidades e interorganizações, como nos casos das redes.

Zapata (2006, p.5) entende como novas institucionalidades:

novas estruturas organizacionais que facilitam a gestão dos interesses coletivos da região. Elas devem ser resultado do avanço da consciência organizativa da sociedade. Para possibilitar uma intervenção crítica, criativa e propositiva na determinação dos rumos da mudança para um novo modelo de desenvolvimento.

Essas novas institucionalidades concretizam-se como interorganizações, tais como: alianças estratégicas, parcerias, conselhos, fóruns, consórcios, oficinas de desenvolvimento regional, redes de cooperação, planos, pactos e agendas de desenvolvimento.

Cabe também destacar que no âmbito sócio-produtivo, destacam-se os aglomerados, os arranjos produtivos locais (APL) e as cadeias ou sistemas produtivos, que são os sistemas trabalhados na metodologia DRS. O Banco do

Brasil conceitua tais interorganizações, pelo seu grau de organização:

- Aglomerados: são agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, operando em atividades correlacionadas e que apresentam vínculos pouco expressivos de interação, cooperação e aprendizagem.
- Arranjos Produtivos Locais: são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, operando em atividades correlacionadas que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem.
- Cadeias ou Sistemas Produtivos: são conjuntos de aglomerados e arranjos produtivos locais, formando redes complexas com altos índices de articulação, cooperação e aprendizagem, sem limitação territorial (BANCO DO BRASIL, 2006, p.14).

A partir dos dados acima, passa-se para a análise da metodologia para a implantação do DRS e dos resultados apresentados desde a sua criação em 2003.

4.2 RESULTADOS APRESENTADOS

4.2.1 Metodologia do DRS

A metodologia de atuação do BB em prol do desenvolvimento regional sustentável pressupõe o atendimento de algumas etapas conforme abaixo:

a) Sensibilização/Capacitação

Para alcançar o desenvolvimento sustentável de um território é imprescindível que todos os agentes envolvidos com a proposta estejam qualificados e preparados para encarar o desafio. A capacitação é entendida aqui de forma ampla e multidisciplinar, como um esforço de permanente atualização profissional e ampliação de conhecimentos.

A Universidade Corporativa do BB (UNIBB) oferece aos seus funcionários e parceiros alguns cursos específicos que visam capacitá-los para o exercício da função de agentes de desenvolvimento regional sustentável.

Pela necessidade constante de atualização e equalização que o assunto requer, o BB criou um Fórum interno para desenvolvimento de um Programa de Educação Continuada em DRS, visando, não só proporcionar uma formação crescente em termos de conhecimento sobre DRS, como também permitir que o tema seja inserido em todas as pautas de discussão da empresa, seja em nível estratégico, tático ou operacional.

b) Concertação

Estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a perspectiva da sustentabilidade. Por meio do comprometimento e da organização de todos os parceiros em prol de um objetivo comum, tornam-se co-responsáveis por todas as etapas do processo, escolha da atividade produtiva, planejamento e implementação das ações, monitoramento e avaliação dos resultados.

Um dos desafios da concertação está em buscar a convergência de interesses reais, aparentemente antagônicos, de forma a harmonizá-los. Outro, consiste na constituição de parcerias entre atores com objetivos comuns ou complementares, que atuam de forma dispersa, seja por opção, falta de articulação ou antagonismos quaisquer, visando a otimização de esforços em torno de um objetivo maior.

c) Escolha das atividades

A identificação das atividades produtivas a serem selecionadas para as ações de DRS é um fator decisivo para o sucesso dos trabalhos. Deve ser, como todo o processo, efetuada de forma participativa e construtivista.

Algumas premissas básicas devem ser consideradas na escolha das atividades produtivas, como viabilidade econômica, respeito à vocação e aos saberes locais da região, potencial de geração de trabalho e renda, condições de aumento da produção/produktividade, capacidade de absorção de novas tecnologias, capacidade de agregação de valor, identificação de mercado capaz de absorver o aumento da produção, predisposição dos atores envolvidos para a realização de ações compartilhadas, respeito e proteção aos recursos naturais, possibilidade de geração de benefícios diretos e indiretos para todos os envolvidos no processo e existência de parceiros capazes de atender as demandas para o desenvolvimento das ações previstas.

É a etapa mais importante do DRS. Em suma deve-se perguntar: essa atividade promoverá melhorias na região?

É preciso incluir a maior quantidade possível de famílias. A equipe da agência e os parceiros externos devem ser ouvidos, para que a atividade seja escolhida de forma consensual.

d) Formação da Equipe de Trabalho DRS

A formação de uma ou várias Equipes de Trabalho DRS é fator determinante para que o processo de DRS tenha sucesso, haja vista que esta tarefa não pode ser atribuição de uma única pessoa, entidade, empresa ou governo. O interesse comum da sociedade e o comprometimento de seus representantes, atuando efetivamente no processo, contribuem para o alcance dos objetivos.

A Equipe deve, preferencialmente, ser constituída, dentre outros, por representantes do BB, dos responsáveis pela coordenação inicial dos trabalhos, de entidades governamentais, em nível municipal, estadual ou federal, de organizações não governamentais, de órgãos e instituições de apoio ao negócio, de lideranças formais e informais, de entidades de classe, sindicatos, movimentos sociais e religiosos, cooperativas, associações, conselhos e fóruns, instituições de crédito e fontes de financiamento, órgãos de assistência técnica e extensão rural, órgãos de pesquisa e agentes da comunicação.

Quanto mais diversificada e participativa for a Equipe, melhores serão os resultados obtidos e maior será o grau de confiança e aceitabilidade por parte dos envolvidos. Cabe à Equipe identificar, sensibilizar e mobilizar os beneficiários, levantar e analisar as informações, identificando carências, soluções alternativas e potencialidades a serem exploradas, validar o Plano de Negócios, conduzir a implementação das ações, tratar as necessidades e dificuldades que eventualmente surjam, bem como avaliar a possibilidade de integração com estratégias de DRS semelhantes na região circunvizinha.

e) Elaboração do Diagnóstico DRS

Consiste no procedimento de consolidação das informações sociais, econômicas, ambientais e institucionais, visando identificar, quantificar e qualificar as potencialidades, dificuldades, mercado, vantagens comparativas e competitivas, ameaças e oportunidades da atividade produtiva que se pretende desenvolver.

As informações devem ser consistentes e objetivas, de forma a oferecer subsídios suficientes para uma análise segura das condições inerentes à atividade.

Deverá retratar a realidade no momento zero e servirá de base para a elaboração do Plano, com ações direcionadas para a estruturação da cadeia de valor associada à atividade, de forma a torná-la sustentável.

f) Elaboração dos Planos de Negócios DRS

Estabelece a estratégia de desenvolvimento sustentável da atividade produtiva, com visão de cadeia de valor. Deve contemplar visões de curto, médio e longo prazos, além de estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação.

Algumas questões devem estar presentes:

- Qual é o objetivo geral da estratégia DRS?
- Quais são os objetivos específicos?
- Qual é a realidade atual?
- Qual é a visão de futuro?
- Que ações levarão à consolidação dos objetivos?
- As ações são viáveis sob o ponto de vista da sustentabilidade?
- Quais os riscos?
- Como mitigá-los?

A elaboração do Plano nada mais é do que o planejamento, objetivos, projeções, ações, orçamento e beneficiários visando alcançar os objetivos propostos.

g) Análise de risco

A análise ocorre a partir de aspectos específicos extraídos do Diagnóstico e Plano de Negócios, com uma visão de cadeia de valor, procurando ponderar os fatores propostos que colaboram para o desenvolvimento da atividade. São abordados aspectos relacionados aos riscos setoriais, ao mercado e à infraestrutura, além das visões econômico-financeira, social, ambiental e cultural e a viabilização do negócio em relação às necessidades de crédito apresentadas.

É constituída de análise técnica, pareceres, análise de aderência e análise de viabilidade.

h) Implementação

Não tem momento pré-definido para começar, uma vez que as ações podem ser iniciadas mesmo antes da conclusão do Plano.

Para a implementação, a Equipe deve definir a forma de acompanhamento e avaliação, a partir de parâmetros por ela estabelecidos. Esse acompanhamento é de suma importância para que a metodologia possa ser ajustada, aprimorada e realimentada, dentro de seu pressuposto básico, que é o de ser um processo de

atuação dinâmica e construtivista.

i) Monitoramento e avaliação

O monitoramento objetiva acompanhar a implementação da estratégia sob perspectivas diferenciadas, considerando o seu gerenciamento, sua operacionalização e execução das ações programadas, bem como o relacionamento entre os parceiros e alterações nas conjunturas interna e externa.

Será realizado da seguinte forma: Gestão da Capacitação, Gestão da Habilitação das Agências, Gestão do Processo, Gestão da Atividade, Gestão das Ações do Plano de Negócios e Gestão da Carteira.

A avaliação, visa aumentar a eficácia dos Planos em qualquer de suas fases. A confrontação dos resultados obtidos em cada uma das fases com o que foi planejado permite identificar acertos e erros e processar eventuais ajustes na estratégia, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.3.1 Números do DRS

O Conselho de Administração do BB definiu que em 2007, cerca de 3.795 agências deverão estar trabalhando com foco em DRS em pelo menos uma atividade produtiva, projetando atuação em 4.200 mil municípios, o que envolverá 1 milhão de famílias.

Até o início de março de 2007, existiam no BB 2.541 agências habilitadas com 2.389 diagnósticos e Planos de Negócios DRS em andamento, dos quais 1.178 em execução, envolvendo 255 mil famílias em 2.845 municípios.

A seguir, os recursos BB e famílias beneficiárias previstos por Região:

Região	Recursos BB previstos (em R\$ mil)					Nº famílias previsto
	Custeio/Giro	Investimento	Comercialização	Total		
Nordeste	R\$ 169.054	R\$ 331.617	R\$ 1.416	R\$ 502.087		164.842
Norte	R\$ 83.554	R\$ 258.337	R\$ 1.155	R\$ 343.046		51.624
Sudeste	R\$ 65.552	R\$ 124.471	R\$ 3.817	R\$ 193.839		50.625
Sul	R\$ 18.866	R\$ 62.428	R\$ 403	R\$ 81.697		25.854
Centro-Oeste	R\$ 49.712	R\$ 114.058	R\$ 1.230	R\$ 165.000		14.339
Total	R\$ 386.737	R\$ 890.911	R\$ 8.021	R\$ 1.285.669		307.284

Figura 1 – Recursos do BB Investidos em DRS por Regiões Brasileiras

Fonte: Banco do Brasil (2007)

Fica evidente que a atuação do Banco no DRS, por meio do trabalho coletivo e personalizado nas comunidades, encontra-se focado na visão sistêmica e negocial acentuando:

- a imagem corporativa expressa no Posicionamento de Marca - identidade com o cliente;

- o Posicionamento de Empresa - banco completo, especializado em segmentos de mercado.

- a Estratégia Corporativa, na qual estão pontuadas a “atuação com Responsabilidade Socioambiental e compromisso com as comunidades e com o País”, bem como o “estímulo ao cooperativismo e ao associativismo”.

No Paraná, em específico, os principais produtos da carteira de DRS são:

Produto	N Op.	Saldo
PRONAF AGRICULTURA FAMILIAR	7.121	48.868.368
CUSTEIO AGROPECUÁRIO	626	17.619.133
PROCERA	763	5.593.100
PROGER RURAL	349	4.404.862
FINAME RURAL	88	3.382.270
BNDDES RURAL	108	2.795.554
PRONAF REFORMA AGRARIA	512	2.740.486
PRONAF REFORMA AGRARIA PLA	365	2.252.025
INVESTIMENTO AGROPECUARIO	93	1.992.792
CDC EMPRESTIMO	1.035	1.225.600
COMERC. E INDUST. PRODUTOS/I	15	643.421
PROGER RURAL FAMILIAR	41	584.705
CDC FINANCIAMENTO	161	329.925
CHEQUE ESPECIAL	1.055	325.303
DESCONTOS DE CHEQUES	71	279.291
GIRO RÁPIDO	4	112.100
Total	12.407	93.148.935

Figura 2 – Principais Produtos da Carteira DRS no Paraná
 Fonte: Banco do Brasil - Superintendência de Varejo Paraná (2007)

Na direção estratégica para o período de 2008, o Banco tem como desejo, dentre outras coisas, “ser referência em financiamento do desenvolvimento sustentável do País”. Para isso, o Banco entende ser necessário, além de outros requisitos, “ter relacionamentos duradouros com os clientes e competências organizacionais que diferenciam a empresa da concorrência e que são reconhecidas pelos clientes como geradoras de benefícios únicos.”(BANCO DO BRASIL, 2006)

4.3.2 Implantações do DRS

a) CHAPADINHA - MA

Em articulação com parceiros como a CAF - Casa da Agricultura Familiar, Agência Estadual de Defesa Agropecuária, SEBRAE, CETEC MA, Sindicato Rural, Secretaria Municipal de Agricultura e Associação dos Caprinocultores, o Banco do Brasil, por intermédio da agência de Chapadinha, aprovou a atividade de caprinocultura, que beneficiará 60 famílias da região. Cabe ressaltar que se trata do primeiro Diagnóstico e Plano de Negócios DRS aprovado pela nova estratégia negocial.

b) ICOARACI - PA

Tradicional na produção e divulgação das artes e culturas tapajônica e marajoara, a região escolheu o artesanato em cerâmica como atividade para a implementação das ações de DRS. Abrangendo o município de Belém, mais propriamente o distrito de Icoaraci, o Plano de Negócios aprovado beneficia 450 famílias e tem como parceiros: Cooperativa dos Artesãos de Icoaraci, Sociedade de Amigos de Icoaraci, Conselho Superior do Artesanato do Estado do Pará, Liceu de Artes e Ofícios, SEBRAE-PA e Prefeitura Municipal de Belém.

As ações desenvolvidas são: capacitação dos artesãos em Marketing e Vendas, empreendedorismo, associativismo e cooperativismo; titularização dos terrenos das olarias; aquisição de 30 tornos elétricos; construção e reforma de 15 fornos a lenha; reforma de 15 galpões de produção; instalação de uma central de processamento de argila; sinalização da área de artesanato e credenciamento dos artesãos na Companhia Paraense de Turismo.

c) JOSÉ DE FREITAS - PI

A agência José de Freitas escolheu a avicultura, atividade tradicional da região, em função da criação de galinha caipira. A estratégia beneficiará 216 famílias e prevê ações como a alfabetização, a capacitação técnica dos produtores e a formação para apoio à gestão de propriedade.

d) Parnamirim - RN

O artesanato foi a atividade escolhida pela agência e beneficiará 50 famílias. Alfabetização, inclusão digital, incentivo ao associativismo, capacitação em *design* e reforma de instalações são algumas das ações do DRS. O projeto é implementado em parceria com a Prefeitura Municipal, Associação dos Artesãos de Junco, SEBRAE – RN e Fundação Banco do Brasil.

Em ambas as atividades, o DRS envolveu, pelo processo de concertação, parceiros como prefeituras, sindicatos, associações, órgãos de assistência técnica, SEBRAE, produtores e Fundação Banco do Brasil, para fortalecer as atividades produtivas, gerar trabalho e renda, promover a inclusão social e o desenvolvimento sustentável.

e) Quixadá - CE

A ovinocultura foi a atividade escolhida. Abrangendo os municípios de Quixadá, Quixeramobim, Banabuiú, Choró e Ibaretama (CE), o DRS beneficiou 800 famílias. A implementação do projeto se processa mediante parceria com Banco do Nordeste, Prefeitura Municipal de Quixadá, SEBRAE, Fazenda Chorolândia, Associação Comercial e Industrial de Quixadá, Programa APRISCO, Sindicato dos Produtores Rurais de Quixadá, Associação Municipal de Bo'agua, Assentamentos, Sindicatos dos Trabalhadores Rurais de Ibaretama, Sindicato dos Técnicos Agrícolas do Estado do Ceará – SINTACE, Associação dos Criadores de Ovinos Caprinos – ACOCECE, EMATERCE.

As ações em desenvolvimento relevam as estratégias do DRS: organização dos produtores em associação/cooperativa; instalação de curtume; instalação de indústria para aproveitamento do leite de cabra; organização do setor de transportes dos produtos; informatização do controle de transportes; reforma da feira de comercialização local; elaboração de estratégia de promoção dos produtos; capacitação dos produtores em gerenciamento de produção e em práticas de manejo, alimentação e melhoramento dos rebanhos.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O que realmente implica a Responsabilidade Social nas empresas é acima de tudo, um compromisso com a sociedade em geral. Todas as crises enfrentadas pelo país afetam sobremaneira as empresas e principalmente, a sociedade. Sem uma sociedade sadia, com cultura e com rentabilidade não há como sobreviver uma empresa no mercado, faltarão clientes, fornecedores e acima de tudo, colaboradores capacitados.

Institutos como o Ethos de responsabilidade social, não cansam de alertar sobre a uma possibilidade de um colapso se não ocorrerem transformações sociais. A cada dia aumenta a desigualdade social em países desenvolvidos, e muito maior se apresenta esta diferença em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

A sociedade brasileira encontra-se em fase de conscientização de que o Estado somente, é insuficiente para solucionar os problemas sociais, fazendo com que um número grande de pessoas físicas e jurídicas reflitam sobre a importância de cada um na sociedade. Uma pesquisa realizada pelo instituto Ethos em 2000 mostrou que 31% dos consumidores estão cobrando e exigindo uma responsabilidade social por parte das empresas e marcas que adotam.

Importa salientar que a responsabilidade social não se trata apenas de uma mera estratégia de marketing social, ela é muito mais ampla e relevante. Trata-se de uma ação que visa a sobrevivência não apenas da empresa, mas de toda uma sociedade. É uma mudança paradigmática do capitalismo empresarial, com enfoque na sociedade. Afinal sem sociedade não há empresa!

Com relação à expressão empresa cidadã, aquela consciente de sua importância e influência na sociedade, é preciso mencionar que só muito recentemente este conceito tem recebido maior atenção, tanto no meio empresarial quanto na mídia, embora ainda hoje haja uma inconsistência acerca de sua definição conceitual.

Na prática observa-se que uma empresa com essa característica propicia além de um ambiente agradável de trabalho valorizando seus recursos humanos, torna-se capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à comunidade e à sociedade em geral. E ainda, é uma empresa que se organiza e constrói maneiras

alternativas de participar, conviver e viver melhor.

Certamente uma empresa cidadã não se atém apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, mas busca avaliar a sua contribuição para com a sociedade e se posicionar de forma pró-ativa diante dos problemas sociais existentes. Contudo, a prática da cidadania empresarial resulta em ganhos substanciais para a empresa, tais como o valor agregado à imagem, o desenvolvimento de lideranças conscientes e socialmente responsáveis e, por fim, a melhoria do clima organizacional, que impulsiona a produtividade da empresa e, por consequência, a obtenção do lucro.

Para tanto, é necessário colocar à disposição dos atores responsáveis pelo desenvolvimento da gestão, padrões de desempenho e indicadores sociais que considerem aspectos relevantes de melhoria de qualidade da vida de grupos, parcelas da população ou da sociedade em geral. Estes segmentos estão merecendo a atenção de um número cada vez maior de lideranças governamentais, empresariais, sindicais e das comunidades organizadas. O balanço social é um instrumento de gestão que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais, de desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, entre estes e seus funcionários.

O que se percebeu com a elaboração do estudo de caso é que a responsabilidade social faz parte da história e da cultura do Banco do Brasil. Um exemplo é o permanente apoio à agricultura, com linhas de crédito que elevam o PIB nacional, geram empregos e fortalecem as economias regionais. Essa experiência se multiplica por áreas como micro e pequenas empresas, comércio exterior, esporte, cultura e capacitação profissional.

As iniciativas nascem em toda a organização incluindo coligadas, subsidiárias, Fundação Banco do Brasil, Cassi – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil e Previ – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil.

Para conciliar a atuação e as características do BB com indicadores reconhecidos pela sociedade e adotados pelo mercado, ações antes dispersas em várias áreas foram orientadas para o relacionamento da empresa com seus públicos e, a partir dos ambientes de sua atuação, foram definidas quatro vertentes de responsabilidade social: governança, comercial, social e ambiental. A expectativa é que a gestão eficaz dessas dimensões atraia novos clientes, fidelize os atuais,

estímulo a parceria entre funcionários e fornecedores, valorize a imagem institucional do Banco e seu papel na sociedade, garantindo a sustentabilidade da empresa e o retorno para os acionistas.

A aliança entre resultados e responsabilidade social norteia a administração do Banco do Brasil. A instituição investe na relação com seus funcionários, meio ambiente, acionistas, clientes, fornecedores e governo, por meio de iniciativas que contribuem para a qualidade de vida no País e para a disseminação de uma conduta ética e responsável.

As iniciativas do BB, voltadas a área social, expressam parceria significativa da contribuição do Banco do Brasil à sociedade, que também se revela no apoio ao desenvolvimento nacional, por meio de sua extensa rede de distribuição, na condução de programas governamentais, no crédito às micro e pequenas empresas, no crédito rural, no comércio exterior e na geração de emprego e renda.

Inegável é o fato de que a responsabilidade social do BB realmente é elevada, contudo, o seu lucro segue uma ascensão ainda maior, razões estas que implicam em um esforço maior por parte do Banco junto ao seu quadro funcional e à sociedade como um todo, porque muitos dos investimentos são destinados às áreas carentes no Brasil, não focam regiões.

No tocante às iniciativas de desenvolvimento, certamente recai uma forte ênfase e responsabilidade para o desenvolvimento local/regional, principalmente, em regiões que tenham potencialidades adormecidas, que com investimentos públicos e privados, podem decolar para estágios mais avançados de bem estar social. Neste particular, o DRS assume importância estratégica ao mobilizar poderes locais nas regiões e nas comunidades que possam ser potencializadas para um desenvolvimento mais sustentável e equitativo. Parece que essas frentes, associadas a outras, representam uma reversão nos modelos de desenvolvimento que têm gerado tantas exclusões ao longo da história brasileira.

Avaliando o conjunto de ações já realizadas ao longo de sua história, o Banco do Brasil é presença obrigatória nos momentos de mudança da realidade socioeconômica brasileira. A estratégia de DRS é mais uma contribuição nessa sua longa trajetória. Um aliado em constante mudança. Que ao inovar evolui nas relações com o País, ciente de suas dificuldades, mas, sobretudo, de suas potencialidades.

Pode-se, neste momento, responder a questão do presente estudo quanto a

efetividade das ações do DRS pelo Banco do Brasil, indicando-se que os programas que visam o estabelecimento de desenvolvimento sustentável estão sendo planejados mediante a liberação de recursos financeiros pelo BB e implantados com o apoio das agências e de seus funcionários em conjunto com outras instituições sociais e governamentais, tais como, o Sebrae. Então, sugere-se a existência de fomento regional na busca do desenvolvimento sustentável. Necessita-se, contudo, de estudos mais aprofundados nas regiões onde estão sendo implantados os DRS a fim de averiguar a efetividade dessas ações e o estabelecimento concreto do desenvolvimento sustentável.

É importante salientar que o fator sugerido para o sucesso do DRS se deve à união de forças privadas e públicas no tocante à mobilização da comunidade visando o desenvolvimento sustentável. Como pode ser observado nos casos de sucesso apresentados existe o envolvimento de associações, serviços públicos (SEBRAE), prefeituras municipais, bancos estaduais, entre outros, para a efetiva implantação do DRS.

Importa enfatizar que sem a metodologia imposta pelo BB para a implantação do DRS não ocorreria a união de forças devido a inexistência de um projeto que sustentasse e subsidiasse a idéia de sustentabilidade regional. Diagnóstico este, efetuado pelo BB por profissionais capacitados e treinados visando o real desenvolvimento sustentável.

A principal contribuição do presente estudo se insere no contexto social, indicando que as parcerias públicas e privadas dão certo em cenários previamente delineados e estudos, mediante um Plano de Negócios bem elaborado.

Assim, ao construir um novo modelo de desenvolvimento, objetivando equidade social e sustentabilidade ambiental, é necessário apostar nesta estratégia. A partir das pessoas, é que se pode mudar a realidade. São as pessoas organizadas e com um projeto coletivo que podem fazer a diferença!

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. DIRETORIA DE AGRONEGÓCIOS. **Subsistema DRS - Desenvolvimento Regional Sustentado**. Relatórios Internos 2004. Brasília, DF: Banco do Brasil, 2004.

BANCO DO BRASIL. **Histórico**. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: 10 jul. 2007.

BANCO DO BRASIL. SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DE VAREJO DO PARANÁ. **Subsistema DRS - Desenvolvimento Regional Sustentado**. Relatórios Internos 2007. Curitiba, 2007

BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DLIS. Disponível em: <http://rededlis.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2007.

EELLS, Richard, WALTON, Clarence. Conceptual foundation of business. In: DAVIS, Keith & BLOMSTROM, Robert. **Business and society: environment and responsibility**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1975.

ETHOS – INSTITUTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – **Missão**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/pri/princ/institucional/missao.asp>. Acesso em: 10 mai. 2007.

ETHOS, Instituto. **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Ethos, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FERREIRA, Gabriel Jorge. **Os bancos e a sociedade**. São Paulo: FEBRABAN, 2002.

FERREIRA, José Roberto Martins. **História**. São Paulo: FTD, 1997

FISCHER, Tânia (org). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FOLADORI, Guillermo. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas: UNICAMP, 2001.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro** – produtos e serviços. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresas: uma visão história de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, número 24 (4), páginas 211/219, out./dez, 1984.

IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2007.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.) **Fortalecimento da sociedade civil** – 3º Setor – Desenvolvimento social sustentado. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Sociais no Brasil: Conceitos, Fontes de Dados e Aplicações**. São Paulo: Alínea, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

KUGEL, Owen; How social responsibility became institutionalized. **Business Week**, p.74-82, June 30, 1973.

LOPES SÁ, Antônio. **Dicionário de contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUÉS, A. P.; RICCA, J. L. O balanço social e a atividade humana na empresa. **Revista ADCE/Uniapac**, 1978.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. **Administração - conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, Francisco de Paulo & FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. Responsabilidade social das empresas: um desafio para o Serviço Social, **Revista Katálysis**. Florianópolis: Ufsc, n. 5, p. 63-71, jul/dez 2001.

MONTORO FILHO, André Franco. **Contabilidade Social: uma introdução a macroeconomia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PREVI. Disponível em: <http://www.previ.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2007.

PROFI. **Desenvolvimento Regional Sustentável**, ano VIII, nr. 30

ROSA, Sueli L. C. **Temas para reflexão em Desenvolvimento Local Sustentável**. Disponível em: <http://www.academiasocial.org.br/Recife>. Acesso em: 10 jul. 2007.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. RJ: Garamond, 2002.

UNIBB. Disponível em: <http://uni.bb.com.br>. Acesso em: 10 jul. 2007.

VEIGA, Jose Ell da. **Desenvolvimento Sustentável - O Desafio do Século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.