

Uma política pública de sucesso: O Banco do Nordeste e a modernidade Cearense

F^{co.} Josênio C. Parente(*)

RESUMO

A raiz da modernidade cearense não se encontra inerente apenas em suas elites políticas que, cedo, se convenceram de que esta modernidade era uma estratégia de sobrevivência. Esse trabalho mostra que, sendo o Ceará um Estado marginal no contexto do federalismo brasileiro, o seu mergulho na ideologia da modernidade se deve muito ao processo de treinamento e socialização de uma elite técnica, preparada para uma administração racional do Estado e da empresa privada. Nesse processo, o BNB foi mais do que um Banco de desenvolvimento, tendo sido a força de irradiação da ideologia de modernidade, nesse sentido weberiano de ênfase na racionalidade.

O BNB, atual BN, provocou mudanças significativas na sociedade nordestina e de modo especial, na cearense pela ênfase no treinamento e socialização para a mentalidade moderna. Outros setores da sociedade que se beneficiaram dessa estratégia destacam-se as Universidades, as próprias empresas privadas e a administração pública.

ABSTRACT:

The root of modernity in Ceara is not inherently found only in its political elites which, early on, convinced themselves that this modernity was a strategem for survival. This work shows that, Ceara being a marginal state in the context of Brazilian federalism, its dive into the ideology of modernity owes to the process of training and socialization of a technical elite prepared for the rational administration of State and private business. In this process, the BNB was more than just developmental bank, having been the force of irradiation for the ideology of modernity, in the Weberian sense of emphasis of rationality.

The BNB, now BN, made significant changes in Northeastern society and especially in Ceara because of the emphasis on training and socialization of modern mentality. Other sectors of society that benefited from this strategy are the universities, private businesses and the public administration.

Palavras chaves: Modernidade, modernidade cearense, Banco do Nordeste, Treinamento, elites.

Keywords: Modernity, Modernity in Ceara, Banco do Nordeste(Northeastern Bank), training, elites.

A região Nordeste não é homogênea, como foi apresentada, por várias décadas, na literatura especializada. Pernambuco, Ceará e Bahia não possuem as mesmas características. O Ceará, por exemplo, é um dos Estados mais afetados pelas secas por permanecer, na sua quase totalidade, ao semi-árido. É por isso que, neste Estado, desenvolveu-se, mais cedo, em suas elites, a consciência de uma realidade irrefutável: a modernidade era uma estratégia de sobrevivência política. Essa convicção foi potencializada na década de 1950 com a criação de dois órgãos agentes dessa racionalidade: o Banco do Nordeste do Brasil (inicialmente BNB e hoje apenas Banco do Nordeste - BN¹), sediado desde 1954 na cidade de Fortaleza, e a SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento Econômico do Nordeste) criada em 1959 e sediada em Recife, Pernambuco. O BNB e a SUDENE foram instrumentos importantes na estruturação de um modelo de desenvolvimento regional e que realmente colaboraram para mudar o perfil das elites nordestinas.

O Banco do Nordeste passa, atualmente, por ajustes irreversíveis, adaptando-se à realidade do Brasil *globalizado*. Ele cumpriu seu papel para com a modernidade das elites nordestinas e, por via mais direta, como pretendemos mostrar neste artigo, das elites cearenses. O momento presente, naquela instituição, é a dos *agentes do desenvolvimento* e não mais a ênfase na formação de quadro técnico para as empresas e os governos regionais. Para formar quadros técnicos já existem as Universidades, com seus cursos de pós-graduação, e a nova Lei de Diretrizes de Base (LDB), que estimula a proliferação de cursos profissionalizantes. Nos primórdios do BNB, contudo, o treinamento foi o ponto de convergência das idéias de Raul Barbosa, que marcou o perfil do Banco (na medida em que ele foi seu presidente por uma década), com as de Celso Furtado, o primeiro superintendente da SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste).

A racionalidade *moderna* é materializada em dois órgãos federais sediadas na cidade de Fortaleza, órgãos estes vitais para o combate à seca do Nordeste:

1 A sigla, por muito tempo, foi BNB. A nova fase do Banco é que lhe conferiu também a nova: BN.

o DNOCS e o BNB. A atuação destes órgãos de desenvolvimento teve um papel sem precedente na formação de uma elite técnica responsável não só por minimizar os efeitos das secas, caso, sobretudo, do DNOCS, mas também para torná-la independente destes acidentes climáticos através de mudanças no modelo de desenvolvimento, fortalecendo o processo de modernização ao fornecer quadros para a administração pública e também executivos competentes para a iniciativa privada, caso do BNB².

1.O BNB e o Clientelismo

Na década de 1950, período da criação do BNB e da SUDENE, existiam três instituições de interesse para o desenvolvimento da região: o DNOCS, em funcionamento desde 1909, a CVSF (Comissão do Vale do São Francisco), criada em 1947, e a CHESF (Companhia Hidroelétrica do São Francisco), criada em 1945, todas muito comprometidas com o clientelismo político. A preocupação, então, era fazer com que o BNB e a SUDENE cumprissem efetivamente um papel político e econômico explicitado pela ideologia nacional desenvolvimentista, qual seja, a de estimular a criação de um sistema industrial de base regional no Nordeste. No período da chamada *guerra fria*, eram instrumentos ideológicos poderosos que objetivava *modernizar* as tradicionais elites da região.

Na mensagem que o presidente Getúlio Vargas enviou ao Congresso Nacional logo em 1951, propondo a criação do Banco do Nordeste do Brasil como um “*organismo de características originais na estrutura bancária brasileira, oferecendo singulares oportunidades para a ação construtiva*”, estava presente o intento de se fazer um esforço para tornar o Nordeste capaz de se contrapor às secas, minimizando as migrações. Vargas dizia, nessa mensagem, que:

“há fatores naturais e humanos na região que permitem uma larga aplicação de recursos financeiros e técnicos da União, não apenas no amparo ocasional, mas na organização de uma economia estável e florescente. Nela, os capitais gerados pelas principais

atividades e a energia de gente sertaneja encontrarão terreno de fixação, em vez da atual tendência a emigrar. E ainda, de fora poderão encontrar atrativos, no clima saudável e nas reais possibilidades econômicas da região malsinada pelas secas periódicas, a técnica, o capital e a capacidade de empreendimentos de brasileiros de outras regiões, bem como imigrantes e capitais estrangeiros”³.

A mensagem de Vargas não redundou em mais um órgão político, isto é, um empreendimento de moeda de troca para alimentar o clientelismo. A escolha do seu primeiro presidente na pessoa do tecnocrata baiano, Dr. Rômulo Barreto de Almeida, indicava sinceridade de objetivos, dado que o Banco se instalava em Fortaleza e o responsável por sua instalação não era um cearense. Ainda mais indicativo era o perfil de Almeida, com sua biografia de luta pela industrialização e comprometido com o nacional desenvolvimentismo. Na memorável controvérsia dos anos cinquenta conhecida como Simomsem-Gudin (isto é, o planejamento estatal *versus* liberalismo), Almeida posicionara-se claramente a favor do planejamento e tinha em seu *currículum* a direção do Departamento Econômico da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Almeida foi também assessor técnico do Conselho Nacional de Política Industrial nessa tarefa de planejar a produtividade da indústria nacional após a guerra e assessor da Comissão de Investigação Econômica e Social da Assembléia Nacional Constituinte, em 1946. Com a sua indicação para dirigir o BNB, estava sendo preparado um banco diferente, com uma missão de vencer sérias resistências, inclusive aquelas vindas do próprio Banco do Brasil (BB), que via no nascente órgão uma reprodução de funções do próprio BB e por isso mesmo seu possível enfraquecimento.

Era mentalidade dominante na época a idéia - e o DNOCS reforçava isto - de que as elites necessitavam do paternalismo e do clientelismo no processo de convivência com as secas. Essa mentalidade era um entrave à implementação de mais um órgão de incentivo ao desenvolvimento sustentado no Nordeste. O Banco do Nordeste, deste modo, teve que quebrar essa

2 Trabalho baseado num capítulo de uma livro sobre as elites políticas cearenses: PARENTE, Josênio C., *A Fé e a Razão na Política: Conservadorismo e Modernidade das elites cearenses*, Co-edição UFC e UVA, Fortaleza, 2000.

3 VARGAS, Getúlio, “Mensagem no 363, de 1951”, in Banco do Nordeste do Brasil - Assessoria Jurídica, *Assembléias Gerais do Banco do Nordeste do Brasil S.A. - 1954-1982*, (copilado por Fernando Augusto Barbosa Pontes), BNB, Fortaleza, 1982 (Planos e Normas do BNB, 1), p. 12.

mentalidade para ser criado. Imaginava-se, ainda, que a Região não tinha recursos para investimento e que, aliado ao clientelismo político, inviabilizava-se qualquer política de desenvolvimento. Rômulo de Almeida, primeiro presidente do BNB, observa que o Banco lutou contra esses empecilhos. Ele dizia, em entrevista para o acervo do próprio BNB, que:

“a idéia de que o Nordeste tinha recursos válidos não era uma idéia prevalecente. Aliás ainda não é no Centro-Sul. Essa imagem era ajudada por um paradoxo realmente trágico: o de que o subdesenvolvimento conduzia a um tipo de estrutura política que o consagrava, que o mantinha, que o preservava. Porque a estrutura política se volta para o clientelismo na medida em que, em uma região pobre, as benesses do poder constituíam, às vezes, a salvação das famílias privilegiadas pelo benefício. Então, toda uma estrutura de poder se monta na base do clientelismo, as várias formas de clientelismo. Curiosamente vamos encontrar depois a mentalidade da região em torno do projeto do Banco do Nordeste, que essa oligarquia política desejava repetisse o Banco do Amazonas, quer dizer, com oportunidades franca de emprego para colocar afiliados antes de fazer dele uma instituição de desenvolvimento. Antecipando um pouco os fatos, quero ressaltar a histórica posição que teve, nesse particular, Raul Barbosa, por contrariar essa tendência. Acho que esse foi o maior papel que o Raul teve, tanto mais significativo porque partindo de um político pessedista”⁴.

Raul Barbosa estava no governo do Ceará na época da criação do BNB e sua atuação foi decisiva para trazer a sede para Fortaleza, pois houve um embate dos Estados do Nordeste para que o banco fosse para suas respectivas

capitais. A biografia de Raul Barbosa é emblemática das elites políticas cearense nessa fase de sua existência. Ele, como político do PSD, não tem suas origens políticas no interior do Estado, mas foi formado pela tecnoburocracia estatal, como o próprio partido que se vinculou. Raul Barbosa nasceu em Fortaleza, em 1911, sendo o mais novo de uma prole de nove irmãos. Barbosa estudou nos bons colégios de Fortaleza da época, como o Colégio Cearense, dos Irmãos Maristas, um colégio onde passou parte da elite, o Instituto São Luiz e o Liceu do Ceará, o melhor colégio público da capital onde era uma passagem necessária dessa mesma elite. Bacharelou-se em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito do Ceará na turma de 1935. Conciliava os estudos universitários com um emprego na Secretaria da Fazenda, conquistado quando tinha ainda 14 anos. Como advogado, foi Subprocurador Geral do Estado, Procurador Geral e, por fim, Procurador Judicial do Estado do Ceará. Com a redemocratização, em 1946, elege-se deputado federal e na Constituinte participou da Comissão de Finanças da Câmara, sendo companheiro do economista Horácio Lafer naquela Comissão. No início da década de 50, Lafer vai ser Ministro da Fazenda de Getúlio Vargas e Raul Barbosa, eleito governador do Ceará. As articulações para a criação do Banco do Nordeste aconteceram nesse período e esses dois atores, ao lado de Rômulo de Almeida, serão importantes para a escolha de Fortaleza como sede do Banco. Lembra o ex-reitor da Universidade Federal do Ceará, Walter Cantídio, que Raul Barbosa

“nutria tal esperança na atuação do Banco, que para ele a sua matriz teria que estar no Estado que sofria mais intensamente as agruras do clima ingrato e por isso mesmo seria capaz de incorporar com maior fidelidade à filosofia da instituição recém-criada às justas aspirações da região”⁵.

O papel de Raul Barbosa para com o BNB não se esgota na sua implantação, mas prossegue na sua consolidação como agente de modernidade para a região. Após

4 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, *O Nordeste no Segundo Governo Vargas*, depoimento do Dr. Rômulo Barreto de Almeida, Presidente da Comissão Incorporadora do Banco do Nordeste do Brasil S. A. e ex-presidente do BNB, sobre a criação e implantação do Banco do Nordeste do Brasil S. A., Fortaleza, 1985, Pág. 336. (Documento do Nordeste, 3), p. 35. Almeida diz das conseqüências dele ter remado contra o clientelismo: “mas resultou para mim em problemas, em veto político posterior, permanente na minha vida pública. Eu deixei de ser Governador da Bahia por causa disso”, *Idem*, p. 61.

5 CANTÍDIO, Walter Moura, “Perfil Biográfico”, in BARBOSA, Raul, *O BNB e o Desenvolvimento Econômico da Região*, Banco do Nordeste do Brasil, Fortaleza, 1979 - Seleção, organização e notas de Nilson Holanda e Maria Olímpia Xavier, p. 21. Os dados biográficos apresentados são tirados desse perfil, que ainda ressalta: “a localização do Banco do Nordeste em Fortaleza tornou-se uma das compensações de sua luta como político e Governador de seu Estado” - (*ibidem*).

Uma política pública de secesso: O Banco do Nordeste e a modernidade Cearense

cumprir seu mandato de Governador e tendo perdido a eleição para o senado, Barbosa é convidado para ser chefe do Departamento Jurídico do Banco, permanecendo por quase dois anos quando, então, passa a ser o seu Presidente, exercendo essa função por cinco anos. Por seu trabalho à frente do BNB, a Organização dos Estados Americanos (OEA) lhe delega uma missão semelhante: a de elaborar estudo para a Junta do Reconstrução e Desenvolvimento de Arequipa visando a criação de um Banco de Desenvolvimento Regional do Sul do Peru. Raul Barbosa volta como presidente de BNB em 08.02.62 e permanece no posto até 15.03.67, mais cinco anos, quando pede novamente exoneração. Desta vez foi representar o Brasil na direção do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID -, exercendo o cargo de Diretor Executivo até sua morte, em 1975.

Raul Barbosa era, pois, a própria mentalidade da modernização conservadora das elites cearenses. Como presidente do BNB, perseguia tenazmente duas metas que foram realmente a marca do banco. A primeira era assegurar recursos próprios para garantir a estabilidade financeira do próprio Banco. Nesta primeira fase do BNB (1954-1961) o suporte dos seus recursos provinha do Fundo da Seca, criado pela Constituição de 1946, por lei de iniciativa do então deputado Paulo Sarasate, que substituiu Raul Barbosa no governo do Ceará. Este fundo permitiu ao banco implantar uma política de crédito autônomo. Barbosa assume uma postura conservadora em relação a esses recursos e entra em choque com Celso Furtado, na época superintendente da SUDENE. Furtado defendia uma atitude mais agressiva do banco com relação aos investimentos produtivos e queria o BNB com mais iniciativa nos projetos de industrialização. Para Furtado, o sistema político brasileiro se modernizava muito lentamente devido sobretudo à falta de uma classe industrial regional ideologicamente preparada e politicamente ativa que substituísse às tradicionais elites rurais e conservadoras⁶.

Raul Barbosa, ao contrário, desejava ver o BNB como “um órgão mais seguro, uma reserva financeira da região, um instrumento para funcionar na região com eficiência, porém

sem precipitação”⁷. Com esta posição, ele recebeu a simpatia do primeiro presidente, Rômulo de Almeida. Como presidente do BNB, Raul Barbosa justificava sua postura mais conservadora afirmando que:

“os empresários regionais não estavam preparados, de modo geral, para iniciar ou expandir empreendimentos de vulto. As solicitações que chegavam ao Banco eram, em grande parte, vazadas em termo de extrema simplicidade. Milhões ou mesmo dezenas de milhões de cruzeiros eram requeridos mediante simples carta, memorial ou abaixo-assinado, sem pormenores e, às vezes, puramente à base de argumentos emocionais”⁸.

A orientação de Celso Furtado era para favorecer o surgimento de uma elite industrial na região sob o patrocínio da SUDENE e do suporte institucional do BNB. Não foi isto o que aconteceu, sobretudo mediante a postura mais conservadora de Raul Barbosa que permaneceu no Banco mesmo após a revolução de 1964, enquanto a SUDENE perde, com esse movimento, suas principais lideranças, inclusive o próprio Celso Furtado. A fase que vai de 1962 a 1974 realmente é marcada pelos incentivos fiscais e a extinção do Fundo das Secas. É também o período em que mais se desenvolve a vinda de indústrias do Sudeste para o Nordeste. Para Francisco de Oliveira, a SUDENE apenas reforçou o grupo industrial do Sudeste que aportou no Nordeste com suas indústrias atraídas pelos incentivos fiscais⁹. Esta realidade era, realmente, dramática para o desenvolvimento sustentado da região e sua modernidade. Era esse efeito que Furtado procurava evitar com a proposta de enfatizar a industrialização regional para modernizar a política na região e assim a qualidade de suas elites.

2. Raul Barbosa e o Treinamento no BNB

A segunda meta perseguida por Raul Barbosa para o BNB e que foi a marca do Banco por quatro décadas, era a formação de recursos humanos. Esta postura

⁶ Vide FURTADO, Celso, “O Brasil ou os Entraves ao Desenvolvimento”, in *Paz e Terra*, no 4, ago. 1967, p. 165-191. Furtado diz: “as Constituições políticas, inclusive a última de 1946, foram sempre uma arma poderosa nas mãos da oligarquia agrária para preservar o status de principal força política” - *ibidem*, p. 174.

⁷ BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, *O Nordeste no Segundo Governo Vargas*, op. cit., p. 85.

⁸ BARBOSA, Raul, *O Banco do Nordeste e o Desenvolvimento Econômico da Região*, citado, p. 244.

⁹ OLIVEIRA, Francisco de, *Elegia para uma Região: SUDENE, Nordeste. Planejamento e Conflito de Classe*, Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1977, 2a. ed..

contava com a mesma posição do superintendente da SUDENE, Celso Furtado. Eles, inclusive, realizaram atividades de treinamento concomitantemente¹⁰. Para o BNB, Barbosa justificava que “o objetivo do ensino e da investigação há de ser o de formar o capital intangível de conhecimento que constitui a base dos investimentos materiais”¹¹. O Banco melhorou o perfil técnico e gerencial das empresas da Região, sobretudo as associativas, através de um intensivo processo de formação de dirigentes e possibilitou uma homogeneidade ideológica das elites, um instrumento eficiente no processo de modernização conservadora. Se o BNB não se destacou pela iniciativa no campo da inovação produtiva fortalecendo uma burguesia industrial nordestina, deu um retorno inimaginável como um instrumento de modernidade com a formação de uma elite de executivos competentes. O resultado desta marca do Banco se reflete diretamente na modernização do Estado do Ceará, o Estado mais beneficiado por esse processo.

O treinamento era, pois, um ponto de convergência das idéias de Raul Barbosa com as de Celso Furtado. O convênio UFC-BNB, realizado logo em 1957, resultou no curso de Elaboração de Projetos para o Desenvolvimento Econômico. O ex-reitor da Universidade Federal do Ceará (UFC), Antônio Martins Filho, afirma que o êxito alcançado, após o trabalho de alguns meses, foi de tal modo positivo que o curso chegou a ser classificado como o mais importante ministrado no Brasil, depois do da Escola Superior de Guerra. Um dos que deram palestras nesse curso foi o economista Celso Furtado e suas teses concorreram de maneira positiva para a criação da SUDENE no ano seguinte.

Um outro convênio UFC-BNB criou o Centro de Produtividade do Nordeste (CEPRON). Marins Filho diz que os cursos ministrados pelo CEPRON passaram a merecer atenção especial, com profissionais desejosos

de reciclar seus conhecimentos ou adquirir novos métodos e técnicas para gerenciar os seus negócios, todos convencidos de que uma nova fase estava se descortinando para o Nordeste¹².

Em 1964, o BNB, em convênio com a UFC, planejou e criou um centro de treinamento avançado em desenvolvimento econômico e surgiu no ano seguinte em Fortaleza o CETREDE (Centro de Treinamento em Desenvolvimento Econômico). Com convênio firmado entre o governo brasileiro e a Organização dos Estados Americanos (OEA), o CETREDE passou a existir tendo por objetivo formar e aperfeiçoar, em nível de pós-graduação, técnicos em desenvolvimento econômico, administração do desenvolvimento, administração de empresas e finanças públicas. Eram, portanto, escolas para formar elites. A estratégia do BNB em convênio com a Universidade Federal do Ceará, instalada como tal desde junho de 1955, foi muito mais agressiva do que as elites técnicas formadas e estimuladas pelo DNOCS.

No início da década de 70, na época do *milagre brasileiro*, foi a vez do BNB apoiar cursos de mestrado no Nordeste através de ajuda financeira, assistência técnica e cessão de professores. No Ceará, são implantados dois cursos: o mestrado em Economia Rural, no Departamento de Agronomia, em 1971, e o mestrado em Economia, no CAEN (Centro de Aperfeiçoamento de Economistas do Nordeste), no Departamento de Economia, em 1972, ambos na Universidade Federal; em Pernambuco, o mestrado em Economia e Sociologia, em 1973; e na Bahia, o mestrado em Economia, também em 1973, ambas também ligadas à Universidade Federal.

O investimento no *capital intangível de conhecimento* foi uma postura decisiva para o surgimento de uma nova elite para o Nordeste, em especial para o Ceará. Se o DNOCS já estimulava a produção de conhecimento sobre a Região e portanto também a formação de uma elite de técnicos qualificados na área de engenharia e

10 Valfrido Salmito e Firmo de Castro, em entrevista para a memória do BNB, relatam suas experiências onde começaram pelo BNB e depois foram assessorar a SUDENE. O caso de Salmito é representativo do início da SUDENE, onde foi selecionado depois de fazer um curso promovido pelo SUDENE e CEPAL. Vide entrevista realizado pelo BNB, Fortaleza, 1995.

11 BARBOSA, Raul, *op. cit.*, p. 222. Ele reforçava dizendo que “em termos de desenvolvimento, podemos dizer, em resumo, que os gastos com educação e pesquisa representam investimentos que asseguram condições de alta rentabilidade social” - (*ibidem*).

12 MARTINS FILHO, Antônio, *UFC&BNB: Educação para o Desenvolvimento*, UFC, Casa José de Alencar, Fortaleza, 224 p. Depoimento concedido ao Acervo Histórico do BNB. Participação dos professores Newton Gonçalves, Prisco Bezerra, Pedro Sirnando Leite, Elson Oliveira e Francisco de Castro. O ex-reitor Martins Filho diz ainda que em 1957 o Banco realizou, entre outros, o III Curso de Treinamento para Especialistas em Desenvolvimento Econômico, o Curso de Crédito Agrícola e o Curso de Administração. Além de bolsas de estudo concedidas a seu pessoal, o BNB concedeu mais oito a técnicos da Região para três instituições: à CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), ao Museu Nacional de Biologia de Pesca e EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública). Foram instituídas mais doze bolsas, com a duração de um ano, para o treinamento de agrônomos da Região em crédito rural. Esta listagem será enriquecida em 1957 e diante.

Uma política pública de sucesso: O Banco do Nordeste e a modernidade Cearense

agronomia, o BNB ampliará para o ramo das Ciências Sociais, com destaque para os economistas. O ETENE (Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste) foi criado ainda pela Comissão Incorporadora do BNB, nas suas origens, e teve um papel importante na constituição dessa elite modernizadora. Foi o precursor do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN) que desembocou na criação da SUDENE, tendo, inicialmente, à frente, uma equipe competente liderada por Celso Furtado. O ETENE teve, indubitavelmente, uma participação ativa na construção de um modelo de desenvolvimento regional mais dinâmico. Em 1959, quando a SUDENE já começava a dar os primeiros passos, Raul Barbosa discursava no Instituto do Nordeste e reconhecia que:

“a contribuição do Banco do Nordeste para a investigação econômica nesta Região é um fato auspicioso, cujos efeitos se fazem notar na melhor compreensão da realidade regional. Com a instalação de seu Escritório Técnico de Estudos Econômicos (ETENE), o Banco formou a primeira equipe profissional dedicada, em regime de tempo integral, exclusivamente ao estudo dos problemas econômicos do Nordeste”¹³.

3.O BNB e a formação de quadros técnicos no Nordeste

A ênfase na qualificação de quadros era a novidade do BNB e ele coordenava essa tarefa através de três vertentes. Na primeira vertente, o Banco captava no mercado os profissionais qualificados através de concurso, alocando-os sobretudo no ETENE. Este escritório contou com um corpo de técnicos em desenvolvimento de alta qualificação, com mestrado e

doutorado realizados nos grandes centros. Além do ETENE, outros setores do Banco aproveitaram os quadros do mercado. Rubens Costa, por exemplo, que substituirá Raul Barbosa na presidência do Banco, é uma destas aquisições realizadas ainda no fase inicial. Rômulo de Almeida lembra:

“o Rubens aliás teve um grande mérito, porque ele era funcionário da Nestlé e ganhava mais do que eu poderia oferecer no Banco, naquela ocasião; mas ele topou. Mostrei-lhe as perspectivas que o Banco abria. Então ele fez o curso de desenvolvimento e sentiu que o Banco era um campo aberto”¹⁴.

Rubens Costa foi o primeiro diretor do ETENE e substituiu Raul Barbosa sendo presidente do BNB por dois anos, de 1966 a 1968, procurando expandir a atuação do escritório.

A segunda vertente para a qualificação de quadros do Nordeste consta da oportunidade de bolsa de estudos e de treinamento que o Banco oferecia não só para que seus funcionários se aperfeiçoassem, mas também para profissionais da Região, ainda que não funcionários do BNB. A maioria desses treinamentos era na área de planejamento e de desenvolvimento. De 1954 a 1957, segundo Barreto, 68 funcionários do Banco receberam treinamento em elaboração e avaliação de projetos de desenvolvimento econômico. Esse programa de treinamento, que antecede à criação da SUDENE, teve a coordenação de técnicos da Organização dos Estados Americanos (OEA), instituição de vital importância nos primeiros passos do BNB. Nesse mesmo período, o Banco mandou 22 funcionários participarem de cursos no Brasil e 10 no exterior¹⁵.

13 BARBOSA, Raul, *op. cit.*, p. 220.

14 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, *O Nordeste no Segundo Governo Vargas, op. cit.*, p. 75.

15 Dados apresentados por BARRETO, Raul Edson de Almeida, *Treinamento para o Desenvolvimento Econômico - o caso do BNB*, BNB, Fortaleza, 1980. Trabalho apresentado em maio de 1980 na cidade do Paraná.

Tabela nº 1
Oportunidade de Treinamento para Funcionários do
BNB, nos anos de 1954 a 1994
(40 anos de Treinamento).

ANOS	F	ANOS	F	ANOS	F	ANOS	F
1954	20	1964	125	1974	3639	1984	2932
1955	54	1965	139	1975	2388	1985	4571
1956	25	1966	107	1976	3077	1986	6446
1957	68	1967	188	1977	3772	1987	5700
1958	190	1968	447	1978	4018	1988	5838
1959	261	1969	421	1979	1419	1989	7970
1960	90	1970	990	1980	1859	1990	6289
1961	141	1971	1182	1981	2641	1991	15716
1962	69	1972	1293	1982	2900	1992	5743
1963	112	1973	1329	1983	2380	1993	5889

F: frequência

Fonte: BNB - DEREH (Departamento de Recursos Humanos) - DIDEC.

Observando a tabela nº 1, constatamos que o treinamento de elite variava com os presidentes do Banco. No período de Raul Barbosa, presidente do BNB, que vai de 1956 até 1967, o banco vê incrementada a oportunidade de treinamento dada a seus funcionários, e chama a atenção para os anos de 1958 e 1959, período de criação da SUDENE, quando o incremento é maior. Nos dois anos de Rubens Costa, o incremento é significativo, mais de 100%, refletindo também a expansão do Banco desenvolvida por ele. Mas é na gestão de Nilson Holanda, um técnico e funcionário de carreira do Banco, que o treinamento será incrementado a níveis elevados, beirando os 300%. Holanda procurou trazer o BNB às origens, isto é, preocupou-se com o treinamento. No Ceará, neste período, governava César Cals cujo lema era *Governo da Esperança*. A nível nacional, era o período do *milagre brasileiro*, de euforia do *Brasil grande*. Com a saída de Holanda, e a entrada de Camilo Calazans, um técnico do Banco do Brasil, muda-se a orientação do Banco, que passa a ter perfil mais comercial e de mercado. Em consequência, as atividades de treinamento são refreadas com o objetivo de colocar o Banco numa situação competitiva para o mercado. Era também o período do governo Adauto Bezerra, um empresário do setor financeiro.

Uma terceira vertente era formado pelo Curso de Aprendizagem Bancário (CAB), implantado por Raul Barbosa através da resolução nº 56, de 18.02.57 e da Portaria nº 101, de 04.06.57. Eram escolhidos os melhores alunos dos cursos secundários, na faixa de 15 anos de idade, escolaridade compatível, e o Banco lhes dava um treinamento intensivo e remunerado por três anos. Nos concursos anuais para o CAB, com aproximadamente 30 vagas, concorriam uma média de 20 adolescentes para cada vaga. Eles já iniciavam sua vida profissional como funcionário do Banco numa categoria privilegiada, permanecendo por duas horas de aula teórica e seis de prática bancária. O curso, quando reformulado, correspondeu aos três anos técnico-científico. Por começarem a trabalhar com 15 anos, sua aposentadoria era precoce e eles se engajavam na área privada como executivos ou como investidores. Essa elite seria requisitada, então, para as diversas funções não apenas no banco como também em outras instituições da administração pública e privada. O CAB funcionou ininterruptamente até 1966, quando recebe mudanças na sua estrutura e passa a ser chamado de Curso de Habilitação Bancária (CHB) em 1968.

Dois pontos são importantes no CAB/CHB para reforçar a importância dessa vertente na qualificação de quadros para o processo de modernização conservadora do Nordeste, com ênfase para o Ceará. O primeiro ponto diz respeito ao processo de adaptação permanente do CHB devido à avaliação ao longo de sua existência. O curso de aprendizagem tinha um público de adolescentes que *vestiam a camisa* da instituição e eram submetidos a avaliações periódicas. O curso era modificado constantemente para atender as exigências decorrentes da evolução do Banco no cenário regional. Assis Parente avalia que o Banco poderia ter resultados mais positivos em suas metas se os métodos e processos psicológicos usados no seu treinamento de pessoal não tivessem sido aplicados modelos clássicos e tradicionais da psicologia educacional. A evolução foi lenta e só na década de 90 é que a avaliação recebe a atenção devida¹⁶. Nessa evolução, o ano de 1974, quatorze anos depois de ser criado, o CHB passou a aceitar mulheres, o que é uma mudança significativa na dinâmica interna do BNB. Há, portanto, uma diferença de treinamento do *cabista*, como era chamado quem realizava o CAB, daquele que terminava o curso antes do processo de abertura política. Havia não só uma preocupação do Banco de colocar no

¹⁶ Vide PARENTE, Francisco de Assis C., *Avaliação Educacional dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - Um estudo de caso*, Mestrado em Psicologia de Educação, PUC, São Paulo, 1991.

mercado atores que atendiam às necessidades do mercado, mas mostrar que a conjuntura interferia nesse processo de treinamento. Este ponto de avaliação permanente é importante por qualificar uma elite dirigente do próprio Banco. Um *cabista*, quando chegava a uma chefia na instituição, busca um colega para auxiliá-lo e assim formavam uma *casta dirigente* interna. Deste modo, os altos escalões do Banco são praticamente ocupados por pessoas oriundas do CAB/CHB.

4. O BNB e o Ceará.

O segundo ponto que mostra a importância desse processo de treinamento para a modernidade do Nordeste é específica do Estado do Ceará e diz respeito à sua sede, localizada que estava na capital do Estado. Apenas em 1975, depois de ter funcionado os dezoito anos mais fecundos da história do Banco, na cidade de Fortaleza, é que o Curso de Formação Bancária passou a funcionar em mais duas capitais, Recife e Salvador. A partir desses anos de difusão do CHB, o Banco passa por uma de suas fases de maiores dificuldades, período este que vai de 1975 a 1989. Os cursos de aprendizagem bancária para adolescentes são extintos no final desse período, em 1988, por proibição de concurso público deliberado pelo governo federal. Esse período de dificuldades é marcado pelo fim dos incentivos fiscais e o Banco passa a depender de repasses de outras instituições, muitas vezes com destinações específicas. O BNB, inclusive, mobilizou o seu potencial técnico para implantar o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) aproveitando a Assembléia Nacional Constituinte de 1988. Com sua aprovação inicia-se também uma nova fase na história da Região a partir do BNB mais capitalizado.

Contudo, os efeitos do CAB/CHB e da atuação do ETENE no Estado do Ceará podem ser avaliados nos quadros requisitados pelos governos cearenses a partir do ano de 1976, quando a gestão do *Coronel* Aduino Bezerra nomeia Paulo Lustosa da Costa como Secretário de Planejamento. Lustosa nasceu em Sobral (22.11.44), estudou no Colégio Sobralense, no Liceu do Ceará, em Fortaleza, e completou seus estudos básicos em Pena Community Higt School, USA. Bacharelou-se em administração pela Escola de Administração do Ceará e em Letras pela Faculdade Católica de Filosofia, depois incorporada pela Universidade Estadual do Ceará.

Pósgraduou-se em Desenvolvimento Econômico na Universidade de Vanderbilt, em Tennessee, e fez também mestrado em economia. Foi professor de *Economia Brasileira* e *Teoria Econômica* na Universidade Federal do Ceará. Seu *curriculum* técnico seria inimaginável se, aos quatorze anos de idade, não tivesse passado em concurso e se tornado *cabista*.

No segundo governo de Virgílio Távora, em 1980, é nomeado dois técnicos do BNB: um para Secretário de Planejamento, o economista Luiz Gonzaga Fonseca Mota, e o outro para Secretário da Fazenda e depois Secretário da Indústria e Comércio, o também economista do BNB, professor da UFC, Firmo de Castro. São duas indicações técnicas com objetivos muito pontuais de transformar o Ceará no terceiro polo industrial do Nordeste. Virgílio Távora, como governador indicado, contrata os trabalhos desse técnico e no final diz que é ele que o implementará.

Gonzaga Mota nasceu em Fortaleza (09.12.42), estudou no Colégio Cearense e bacharelou-se em Ciências Econômicas na Universidade Federal do Ceará. Em 1966, fez os cursos de *Análise Econômica e Elaboração e Avaliação de Projetos* realizados pelo BNB. Depois, mestrado em Economia, na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, onde foi aluno brilhante do ex-ministro Mário Henrique Simonsen, que o indicou a Virgílio Távora para ser o Secretário de Planejamento. Através de concurso, participou do Seminário sobre Desenvolvimento Econômico na Universidade de Harvard. Na Universidade Federal do Ceará, foi professor de Finanças e Economia Aplicada. Ao contrário de Lustosa, não foi *cabista*, mas prestou concurso para Técnico de Desenvolvimento Econômico (TDE) do BNB que, dada sua competência técnica, teve uma carreira meteórica. Foi assessor especial da Presidência do BNB, Coordenador técnico de Planejamento Integrado, Chefe do Departamento de Assessoria do BNB e Coordenador técnico de Planejamento da Associação Brasileira de Bancos.

Observa-se que os técnicos indicados para assessorar os governos no período dos *coronéis* desenvolveram suas atividade como políticos profissionais, ao contrário do que acontece no período pós-Tasso Jereissati, quando esses técnicos seguirão profissionalmente como empresários ou executivos bem remunerados. Paulo Lustosa, além de Secretário de Planejamento e Coordenação, foi assessor do governo Aduino Bezerra onde implantará o POLONORDESTE - primeiras medidas do II PNB -, eleito deputado federal desde

1978, se destaca com o movimento de defesa do consumidor, sendo Ministro da Desburocratização do Governo Sarney. Concorreu ainda o governo do Estado com Ciro Ferreira Gomes, sendo derrotado.

Firmino de Castro, também com vários mandatos de deputado federal, foi o grande articulador do FNE - o Fundo do Nordeste - que garantirá recursos financeiros para os projetos do BNB e de interesses do Nordeste na Constituinte de 1988. Deste grupo, Gonzaga Mota será o governador de transição dos *coronéis* para o primeiro governo de Tasso Jereissati e foi o coordenador do PLAMEG II, o plano de metas do segundo governo Virgílio Távora. O mais importante é que ele substituiu Virgílio Távora no governo, na primeira eleição direta para governador pós-64 e fez a transição dos *coronéis* para uma nova elite política.

O governo de Luiz de Gonzaga Fonseca Mota também nomeia como Secretário do Planejamento depois transferido para a Fazenda, um economista do BNB, o baiano Wladimir Spnelli Chagas. Esse processo prosseguirá com a chegada de nova elite representada pela vitória, em 1986, de Tasso Jereissati para o governo do Estado. No seu primeiro governo, Jereissati convida dois *cabistas* e economistas do BNB para administrar as finanças do Estado: José Lima Matos para Secretário da Fazenda e João Castro Silva para Subsecretário. Jereissati coloca também dois *cabistas* para recuperar a imagem do Banco do Estado do Ceará, desgastado que estava com a administração de Fernando Terra no governo Gonzaga Mota: são eles João Batista Ramos e Antônio de Pádua F. Ramos.

No governo de Ciro Gomes, em 1990, o Secretário da Fazenda foi João de Castro Silva, pois o secretário de Jereissati, Lima Matos, passou a ser executivo do seu Grupo econômico. Com a trágica morte de Silva, vítima de um acidente automobilístico, Ciro Gomes nomeia outro técnico do BNB que estava como Secretário da Indústria e Comércio, Francisco José P. Carvalho, e para dirigir o BEC, é nomeado o também economista do BNB Pedro Brito Nascimento. No segundo governo Tasso Jereissati, iniciado em 1994, os técnicos do BNB ocupam maior espaço: além da Secretaria do Planejamento, Antônio Cláudio Ferreira Lima, e o seu chefe de gabinete, Aldro Luiz de Oliveira, é nomeado um técnico aposentado do BNB e professor da UFC, Secretário de Agricultura, Pedro Sisnando Leite. São indicados também técnicos do BNB para o Serviço de

Processamento de Dados, Danúcio Cordeiro Studart Gurgel, Aristophanes Ferreira de Melo, na EMATERCE, José Luciano Romero - e na EPACE - Aroldo Aguiar Holanda.

Se a forma de administração da Fazenda ou do Planejamento do Estado é uma estratégia de modernizar a administração e as finanças públicas, teve efeito multiplicador. O município de Fortaleza, cuja liderança que se consolida é de um médico, o Dr. Juraci Magalhães, do PMDB, não despreza esse potencial técnico disponível. Magalhães foi eleito vice-prefeito de Ciro Gomes em 1988, mas assumiu a prefeitura quando Gomes se candidatou a governador em 1990. Ele fez uma administração moderna e elegeu seu sucessor, o técnico do Banco do Estado do Ceará, Antônio Cambraia. Mais do que isto, ele se reelegeu prefeito em 1996. A prefeitura de Juraci Magalhães e de Cambraia também têm, em seus quadros, técnicos do BNB que colaboraram para a modernização de sua administração. Destacamos aqueles da primeira linha: José Aristides Braga e Francisco Edmo Gomes Linhares colaboraram na Secretaria de Finanças (SEFIN) da prefeitura, onde Juraci Magalhães nomeia seu chefe de gabinete também um desses técnicos, Roberto Gerson Gradwohl. No Instituto de Planejamento (IPLAN) é nomeado Paulo César S. Batista e para a Secretaria de Administração vai o técnico do BNB: João Alves de Melo. Muitos outros elementos qualificados estão auxiliando a prefeitura. Um técnico do BNB estima que são em torno de duzentos os técnicos do BNB que colaboram na administração da Prefeitura de Fortaleza, embora em posições menos destacadas, mas importante na profissionalização do serviço público.

Esse potencial modernizador fez do Ceará o primeiro Estado brasileiro a fazer a reforma do Estado, passando logicamente pela reforma fiscal. O BNB preparou quadros não apenas para suprir as necessidades de modernização do Ceará, mas também outros Estados do Nordeste passaram a requisitar esses técnicos, influenciados pelo efeito demonstração da administração Tasso Jereissati. Além da recuperação do Banco do Estado do Ceará, que teve a participação de João Batista, Pedro Brito e Antônio Carlos Dias Coelho, o Banco do Estado da Paraíba teve a participação de Aldro Luiz de Oliveira e o Banco do Estado do Maranhão contou com o técnico do BNB Marcelino Freitas. O Banco do Estado do Rio Grande do Norte nomeou Danúcio Cordeiro Studart Gurgel e Francisco Canindé

Uma política pública de secesso: O Banco do Nordeste e a modernidade Cearense

A. Furtado. O governo do Piauí requisitou para o Banco do Estado do Piauí, Pedro Paulo Monteiro Vieira, e para subsecretário de Fazenda Frederico P. Carvalho.

Qual a competência desses técnicos do BNB à frente das finanças e do setor financeiro público? Aldro Luiz de Oliveira, que foi solicitado para administrar o Banco do Estado da Paraíba, em entrevista para esta pesquisa salientou que

“o déficit é outra coisa, pois todo Estado do Nordeste deve muito ao governo. O que se fez foi o seguinte: onde tinha um funcionário do BNB, as finanças públicas foram saneadas. Houve uma preocupação de resolver a questão financeira dos Estados, por que na maioria desses Estados, o Secretário de Finanças se preocupava muito em arrecadar. Houve um esforço enorme na arrecadação, quando na verdade o grande problema deles não estava na arrecadação, estava do lado das finanças. Elas estavam sendo corroídas por juros escorchantes, e isto começou aqui no Ceará”¹⁷.

Além dessa racionalidade, existe uma complementação com a técnica de computação que maximiza a arrecadação de impostos e seria implantada, no Ceará, por Lima Matos. Ele conta como modernizou a Secretaria da Fazenda no Governo Jereissati. Segundo seu depoimento, encontrou fiscais na Secretaria que não sabiam assinar o nome, herança, pois, do patrimonialismo. Depois de qualificar o quadro da Secretaria,

“veio o choque de moralidade na Secretaria da Fazenda. Substituímos em meses 90% de todos os gerentes da Secretaria; de 17, trocamos 14 e ficamos com três. Os outros foram aposentados ou trocamos de função”, dando depois treinamento a todos. O mais

importante, contudo, foi o “trabalho de independender dos fiscais, que está sendo feito até hoje. Passamos a implantar o sistema de computador. Por exemplo, hoje temos em computador todas as mercadorias que entram na fronteira. O meu computador central recebe e cataloga por empresa. Então, uma vez por mês temos quanto cada empresa comprou. Quando o fiscal vai lá, ele não vai para olhar o que tem. Ele já vai sabendo a maioria dos produtos que tem lá, e eu já sei o que ele sabe. Então o fiscal vai para atestar quanto saiu daquela mercadoria. Ele não pode dizer: ‘Olha, não existe a mercadoria’, porque eu tenho a nota de entrada computadorizada na fronteira. Basicamente foi um tratamento de reorganização da Secretaria da Fazenda, a redefinição de posições do Governo em termos de gastos públicos”¹⁸.

Qual o segredo dos técnicos do BNB? Uma administração moderna, com ênfase na racionalidade empresarial, mesmo no setor público: aumento dos lucros minimizando os custos. Foi isto que aconteceu no Ceará. Podemos perceber a força dessas idéias num trecho do informativo publicitário, de página inteira, publicado em jornais do país. O texto faz uma análise sobre a “República do Ceará” e diz:

“o exemplo do governo cearense, que gasta menos do que arrecada e recuperou a capacidade de investir, oferece uma didática esperança aos brasileiros, segundo o ex-governador: ‘Se o Ceará, pobre, conserta as suas contas públicas e São Paulo, tão rico, não conserta, fica claro que o problema não é de pobreza, é outro, é dos homens’. Quando assumiu o governo, em 1987, Tasso encontrou o Ceará em situação de miséria. Toda a

17 Entrevista realizado em outubro de 1996.

18 “Super-homem das finanças”, in *Entrevista*, Curso de Comunicação Social - UFC, Fortaleza, 1992, p. 14. Matos ressalta ainda que “a minha metodologia é a da empresa privada; a minha escola era de trabalhar junto à empresa privada. Cada sistema que eu tinha que implantar no BNB, eu ia saber como era feito nos bancos privados, passava seis meses com a diretoria do BRADESCO. Copiei dele e aperfeiçoei” - (*ibidem*).

receita mal dava para pagar dois terços dos salários de 148.000 funcionários públicos. O Estado vivia de empréstimos e de favores do governo federal, devia 1,5 bilhões de dólares e atrasava em três meses o pagamento do funcionalismo. Empresário com grandes investimentos em shopping centers - faz parte do grupo Jereissati, o mais badalado shopping de São Paulo, o Iguatemi, tocado pelo irmão de Tasso, Carlos - em botéis e na agroindústria, administrador formado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, ele fizera uma campanha eleitoral diferente de tudo o que a população já ouvira, prometendo simplesmente racionalizar a administração pública”¹⁹.

5. Considerações Finais

A raiz da modernidade cearense, portanto, não se encontra inerente apenas em suas elites políticas que, cedo, convenceu-se de sua necessidade como estratégia de sobrevivência. Sendo o Ceará um Estado marginal no contexto do federalismo brasileiro, o seu mergulho na ideologia da modernidade se deve ao processo de treinamento e socialização de uma elite técnica e preparada para uma administração racional do Estado e da empresa privada. Nesse processo, o BNB foi mais do que um Banco de desenvolvimento, sendo a força de irradiação da ideologia de modernidade, nesse sentido weberiano de ênfase na racionalidade. Outros setores da sociedade beneficiados por essa estratégia destacam-se as Universidades e as próprias empresas privadas.

É nesse ambiente que surge uma elite moderna, formada por uma nova geração de empresários, todos com curso de pós-graduação, conhecedora do que é o capitalismo e o que deve fazer capitalistas na sociedade moderna. Eles se organizaram de forma coesa no CIC, uma vez que a FIEC estava ocupada com os empresários mais adaptados ao corporativismo e ao patrimonialismo, duas características já tradicionais na política brasileira,

particularmente a nordestina. A passagem de uma mentalidade e de uma prática conservadora para uma moderna está veiculada por um treinamento e socialização.

Iniciada já no século XIX, para uma mentalidade e uma prática de maior racionalidade técnica, identificada com a modernidade, tem um ator destacado, que é Virgílio Távora, o último governador da fase dos *coronéis* da política cearense. O capítulo seguinte completará a análise desse processo. com a vitória de Tasso Jereissati e tem início a face cearense da modernidade.

Citações Bibliográficas

VARGAS, Getúlio, “Mensagem nº 363, de 1951”, in Banco do Nordeste do Brasil - Assessoria Jurídica, *Assembléias Gerais do Banco do Nordeste do Brasil S.A. - 1954-1982*, (copilado por Fernando Augusto Barbosa Pontes), BNB, Fortaleza, 1982 (Planos e Normas do BNB, 1).

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, *O Nordeste no Segundo Governo Vargas*, depoimento do Dr. Rômulo Barreto de Almeida, Presidente da Comissão Incorporadora do Banco do Nordeste do Brasil S. A. e ex-presidente do BNB, sobre a criação e implantação do Banco do Nordeste do Brasil S. A., Fortaleza, 1985.

BARBOSA, Raul, *O BNB e o Desenvolvimento Econômico da Região*, Banco do Nordeste do Brasil, Fortaleza, 1979 - Seleção, organização e notas de Nilson Holanda e Maria Olímpia Xavier.

FURTADO, Celso, “O Brasil ou os Entraves ao Desenvolvimento”, in *Paz e Terra*, nº 4, ago. 1967, p. 165-191.

OLIVEIRA, Francisco de, *Elegia para uma Re(li)gião: SUDENE, Nordeste. Planejamento e Conflito de Classe*, Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1977, 2a. ed..

¹ Valfrido Salmite e Firmo de Castro, em entrevista para a memória do BNB, relatam suas experiências onde começaram pelo BNB e depois foram assessorar a SUDENE - entrevista realizado pelo

¹⁹ BENEVIDES, Roberto, “República do Ceará, a que deu certo” (inf. publicitário), in *O Povo*, Fortaleza, 19/07/92, p. 5A. A frase que consideramos chave aparece no início: “República do Maranhão, República de Alagoas, República de Aracaju. Todas têm caráter pejorativo. Mas no mesmo Nordeste nasceu um estilo de governo que ensina uma lição que todo o País deve imitar” (*ibidem*).

Uma política pública de sucesso: O Banco do Nordeste e a modernidade Cearense

BNB, Fortaleza, 1995.

MARTINS FILHO, Antônio, *UFC&BNB: Educação para o Desenvolvimento*, UFC, Casa José de Alencar, Fortaleza, 224 p. Depoimento concedido ao Acervo Histórico do BNB. Participação dos professores Newton Gonçalves, Prisco Bezerra, Pedro Sirnando Leite, Elson Oliveira e Francisco de Castro.

BARRETO, Raul Edson de Almeida, *Treinamento para o Desenvolvimento Econômico - o caso do BNB*, BNB, Fortaleza, 1980. Trabalho apresentado em maio de 1980 na cidade do Paraná.

PARENTE, Francisco de Assis C., *Avaliação Educacional dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - Um estudo de caso*, Mestrado em Psicologia de Educação, PUC, São Paulo, 1991.

Entrevista realizado em outubro de 1996.

MATOS, Lima, “Super-homem das finanças”, in *Entrevista*, Curso de Comunicação Social - UFC, Fortaleza, 1992.

BENEVIDES, Roberto, “República do Ceará, a que deu certo” (inf. publicitário), in *O Povo*, Fortaleza, 19/07/92, p. 5A