

Agosto de 2022

Relatório de Avaliação do Prodeter

**Análise (2016 – 2022) e
Recomendações**

ELABORADO POR:

NACELMO OLIVA BATISTA

ORIENTAÇÃO: PROF. DR. JOSÉ RAIMUNDO CORDEIRO NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - UNIVASF



Sumário

04 — **O Banco do Nordeste e o Prodeter**

08 — **Como avaliar o Prodeter?**

10 — **Objetivos**

11 — **Diagnóstico**

25 — **Recomendações**

A Pesquisa

O Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste, lançado no ano de 2016 é uma das principais formas de inserção do BNB nos diversos territórios dos quais ele faz parte em sua área de atuação. Este trabalho, conduzido por essa Instituição Financeira, promove a inserção das unidades de negócios e demais instâncias da empresa numa relação direta com suas parcerias e clientes. Entende-se, observando os objetivos do Programa, que a indução à governança dos territórios constitui um fator de extrema importância para a promoção do desenvolvimento na perspectiva territorial.

Este trabalho de avaliação e proposição de recomendações ao Banco do Nordeste é resultado de pesquisa realizada pelo autor com os Agentes de Desenvolvimento do BNB, integrando a atividade de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf (Campus de Juazeiro-Ba).

O pesquisador e colaborador do BNB, Nacelmo Oliva Batista, sob orientação do Profº Dr. José Raimundo Cordeiro Neto, desenvolveu um instrumento para avaliação da experiência de indução da governança territorial conduzida pelo Banco do Nordeste do Brasil por meio do Prodeter.

O aspecto de indução da governança nos territórios foi identificado como um importante aspecto para atingimento dos objetivos propostos por meio da metodologia adotada. A avaliação e recomendações aqui propostas têm como ponto de partida, para visualização dos aspectos situacionais e o fornecimento de recomendações, o olhar do Agente de Desenvolvimento. Este profissional é peça central na condução do programa e puderam fornecer uma importante base de informações e sugestões que fundamentaram as recomendações aqui propostas.

A avaliação teve participação facultativa dos Agentes de Desenvolvimento dos grupos G1, G2 e G3. A nota de avaliação foi igual a 3 (numa escala de 0 a 5) sendo concedido conceito BOM ao Prodeter. A partir dos achados, apresenta-se um diagnóstico e a proposição de recomendações à empresa.

O Banco do Nordeste e o Prodeter

O Banco do Nordeste do Brasil S/A - BNB, criado pela Lei Federal nº 1.649, de 19/07/1952, atua como instituição financeira na região Nordeste, se estendendo para os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, dentro da área de atuação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). Conforme descrito na seção institucional de sua página na internet, é um banco de carteira múltipla, organizado sob a forma de economia mista com mais de 90% de seu capital sob controle do Governo Federal.

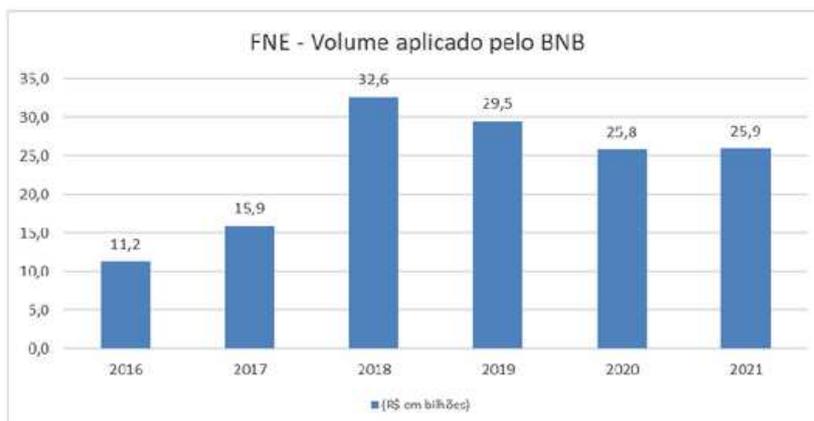
O papel do BNB, como descreve a própria instituição em sua missão publicada, é atuar para o desenvolvimento da Região Nordeste, que, historicamente, tem o desafio de convivência com as frequentes estiagens e suas consequências econômicas e sociais. Reconhecendo potencialidades e atuando por meio do crédito, o Banco tornou-se a instituição financeira legalmente responsável pela aplicação do Fundo Constituição de Financiamento do Nordeste (FNE). A Lei nº 7.827 de 27/09/1989 dá exclusividade a ele pela administração do Fundo.

Conforme descrição do Banco em sua página de Desenvolvimento Regional, o BNB, utilizando de sua experiência acumulada ao longo dos anos, lançou em 2016 o Prodeter – Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste. O objetivo do programa, atualmente em atividade, é de fortalecer a governança dos territórios. A partir dela, é possível haver uma estrutura de diálogo, coordenação, capacitação e convergência de objetivos comuns e de políticas públicas em todos os níveis de atuação.

A ação de um banco público de desenvolvimento que aplica cerca de 26 bilhões de reais por ano (referência do ano de 2021) utilizando um dos principais fundos constitucionais de financiamento do Brasil (FNE), requer a constante avaliação e aperfeiçoamento de suas estratégias de atuação. Pressupõe-se que a avaliação que se busca desenvolver a partir deste trabalho possa contribuir com recomendações de melhorias ao Banco do Nordeste e ao seu programa de desenvolvimento territorial.

O volume histórico de aplicação de recursos do FNE na região pelo BNB (Gráfico 1) indica a relevância de sua atuação, considerando o volume de financiamento anual.

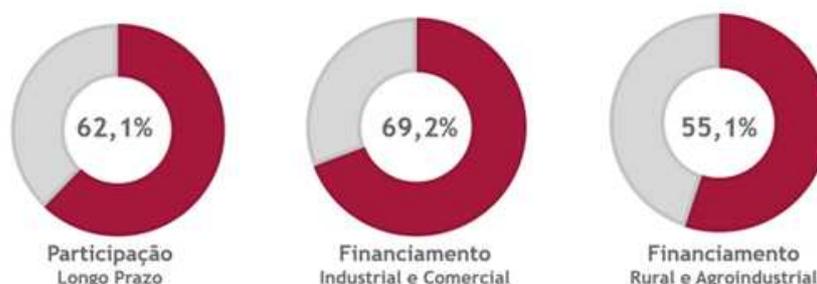
Gráfico 1: Volume de aplicação de recursos do FNE 2016 – 2021 (R\$ em bilhões)



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas informações disponibilizadas na página interna (INTRANET) do BNB

Já o Gráfico 2 mostra a participação do BNB comparada aos demais bancos na mesma localização, no ano de 2019. Com apenas 8% do total de agências, o banco liderou a concessão de crédito de longo prazo. Obviamente, os números não expressam, isoladamente, a efetividade do desenvolvimento que se busca em sua missão, mas demonstram o esforço direcionado para a manutenção de sua participação, por meio do crédito, em empreendimentos urbanos e rurais em sua área de atuação..

Gráfico 2: Participação percentual do Crédito de Longo Prazo do BNB na sua área de atuação



Fonte: Adaptado do BNB – prestação de contas 2021. Elaborado com dados do SISBACEN/BCB e BNB/s440 (nov./2019). Observações: Os dados do SISBACEN contemplam bancos comerciais e bancos múltiplos com carteira comercial; Os financiamentos do FNE (exceto infraestrutura) foram acrescidos aos dados do BNB e do BCB; Não inclui financiamentos para habitação e infraestrutura

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

O Prodeter – Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste – é um programa específico que, desde 2016, está presente em todos os Estados de atuação do BNB. A tabela abaixo apresenta a quantidade dos territórios atendidos pelo programa nos diversos PAT's, desde seu lançamento, possuindo grande alcance na região. De acordo com o Relatório de Gestão 2020 publicado pelo BNB, o programa esteve presente em 649 municípios da sua área de atuação, tendo contado com 9.887 participantes e 1.800 instituições parceiras.

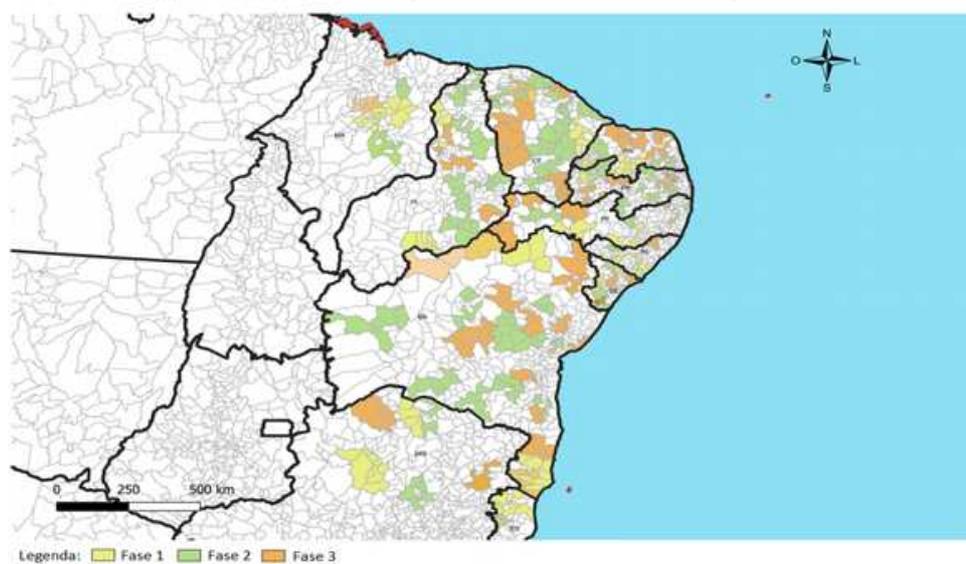
Tabela 1: Distribuição da quantidade de territórios e municípios com atuação do Prodeter, por Estado

ESTADO	Territórios	Municípios
Alagoas	5	22
Bahia	27	148
Ceará	20	91
Maranhão	11	29
Minas Gerais	8	35
Paraíba	13	70
Pernambuco	10	31
Piauí	13	70
Rio Grande do Norte	11	86
Sergipe	10	29
Espírito Santo	2	9

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas informações disponibilizadas na página interna (INTRANET) do BNB

Já o mapa abaixo, mostra a distribuição geográfica dos territórios contemplados nas três fases de implantação dos PAT's na área de atuação do Banco do Nordeste, mostrando sua abrangência geográfica, de acordo com o ETENE – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste. A primeira fase teve início no ano de 2016. A segunda fase teve início em 2019. Já a terceira fase teve início em 2020.

Figura 1: Mapa de distribuição dos territórios na área de atuação do BNB

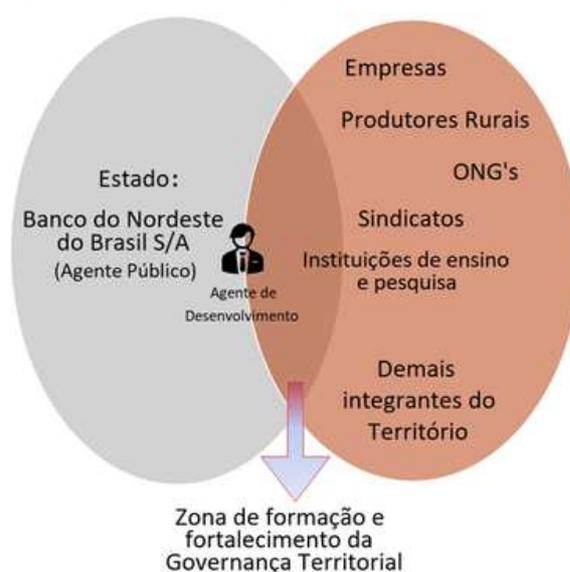


Fonte: Adaptado de ETENE – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste

O AGENTE DE DESENVOLVIMENTO

Em toda a instituição, o profissional Agente de Desenvolvimento talvez seja o que melhor represente o elo entre o Banco (setor público) e os demais atores no território (empresas, produtores e demais parcerias). O seu trabalho cumpre, por meio do Prodeter, a integração de políticas públicas com objetivos convergentes a que se propõe o programa. É o profissional que gera referência para o diálogo e a união de esforços em prol do desenvolvimento, alia estratégias de participantes distintos em um campo comum.

Figura 2: A centralidade do Agente de Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas informações disponibilizadas na página do BNB. (BANCO DO NORDESTE, 2021)

Como avaliar o Prodeter?

Duas questões principais foram utilizadas para o fornecimento de recomendações neste relatório:

1 – a compreensão da governança como aspecto principal a ser trabalhado pelo Prodeter nos territórios e sua centralidade nos objetivos traçados para o Prodeter.

2 – a ausência de uma avaliação geral sobre a experiência metodológica do Prodeter quanto ao aspecto da governança desde o seu lançamento em 2016.



Problematização

A governança possui grande importância para o programa. Ela representa um fator nevrálgico para a estratégia desenvolvimento territorial do BNB, a qual cria vínculos, discute novas metodologias e reforça a importância da ação conjunta. Em outras palavras, é o fortalecimento do processo de governança que permite o diálogo entre os agentes que compõem o território. Sem ela, a formação do Comitê Gestor Territorial, a priorização da atividade econômica, e a criação dos PAT's seriam inviabilizados. Deste modo, para avaliação do Programa de Desenvolvimento Territorial do banco, é preciso conhecer e avaliar a experiência de condução da metodologia adotada quanto ao aspecto de indução da governança em seus territórios.

Como observado na publicação do BNB sobre o Prodeter em sua homepage, a empresa possui profissionais que trabalham especificamente com as ações de articulação e fortalecimento da governança nos territórios. São os Agentes de Desenvolvimento. Eles realizam a coordenação local das estratégias para o desenvolvimento e possuem papel de destaque na formação de Comitês Gestores, dos Planos de Ação Territorial (PAT's) e na seleção de atividades econômicas a serem priorizadas pelo programa.

A implantação do Prodeter a partir do ano de 2016 é fruto do direcionamento estratégico da instituição já presente nos objetivos do BNB naquele momento, quando teve início sua primeira fase (21 PAT's em territórios distintos). Na busca de informações sobre o programa, realizada previamente pelo pesquisador na direção geral da empresa, não foi encontrado histórico de uma avaliação desta experiência de trabalho desde o lançamento do programa em 2016. Presume-se, portanto, que uma avaliação do Prodeter, com enfoque no aspecto de indução da governança nos territórios, consiste em algo de grande valia nesse contexto.

Entendendo a relevância do Prodeter, pela sua abrangência, impacto de mobilização de atores e sua utilização como um dos parâmetros para aplicação de recursos públicos por meio de um fundo constitucional, o presente estudo adotou como problema de pesquisa a seguinte questão: passados cinco anos de sua implementação, quais os pontos que se destacam (positiva ou negativamente), numa avaliação da experiência do Prodeter, em seu processo de indução da governança nos territórios de sua atuação?

Objetivos

GERAL

Avaliar a experiência conduzida pelo Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste do Brasil S/A (Prodeter) quanto ao aspecto de indução da governança territorial.

ESPECÍFICOS

1	2	3
Elaborar um instrumento de avaliação do Prodeter e aplicá-lo junto aos Agentes de Desenvolvimento do BNB atuantes nos PAT's G1, G2 e G3	Produzir uma análise situacional do Prodeter quanto ao aspecto de indução da governança territorial	Propor recomendações ao Banco do Nordeste que fortaleçam a metodologia de desenvolvimento territorial promovida pelo programa



Diagnóstico

A partir de entrevistas realizadas com Agentes de Desenvolvimento de cada um dos Estados de atuação do BNB, foi realizada uma classificação temática e agrupamentos entre estes temas discutidos, de forma que fosse possível estabelecer categorias de avaliação para o Prodeter. As experiências descritas nas falas dos Agentes de Desenvolvimento foram discutidas após o método de representação temática etiquetada baseado em Bauer e Gaskell (2003).

A análise das entrevistas definiu um escopo temático de avaliação e diagnóstico, sendo estabelecidos três Eixos de avaliação:



EIXO 1 – GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

- 1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS - ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PRÁTICA;
- 2 - CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS;
- 3 - AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL;
- 4 - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS GESTORES MUNICIPAIS;

EIXO 2 – DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS

- 5 - CONTRIBUIÇÕES À CADEIA PRODUTIVA DA ATIVIDADE ECONÔMICA;
- 6 - PRODETER E CONCESSÃO DE CRÉDITO;
- 7 - CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO DO APOIO TÉCNICO E APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES; TECNOLÓGICAS PELO TERRITÓRIO;



EIXO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS

- 8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO;
- 9 - ASPECTOS OPERACIONAIS E UNIDADE DE NEGÓCIOS.

Além das categorias avaliativas, o pesquisador realizou o agrupamento de mais duas categorias não-avaliativas, sobre temas recorrentes nas entrevistas:

- 1 - DIFICULDADES APONTADAS PELOS ENTREVISTADOS (PREVALÊNCIA TEMÁTICA);
- 2 - SUGESTÕES DADAS PELOS ENTREVISTADOS (PREVALÊNCIA TEMÁTICA).

No Período de 22 dias (11/07/2022 a 01/08/2022), foram recepcionadas 60 respostas pela ferramenta de aplicação de questionários online (Google Forms), tendo sido excluídas 7 respostas referente aos participantes que responderam que “não exercem a função de Agente de Desenvolvimento”. O total de respostas válidas foi, então, de 53 respostas, as quais corresponderam a 46,9% da quantidade de Agentes de Desenvolvimento para os quais foi encaminhado o convite de participação (total de 113 Agentes das fases G1, G2 e G3). Foram encaminhados ainda lembretes de participação nos dias 15/07/2022, 18/07/2022 e 22/07/2022, via e-mail, e um agradecimento pelas participações no dia 27/07/2022. Após recepção e tratamento de dados, o pesquisador obteve os resultados descritos a seguir.

Sobre a representatividade dos Agentes de Desenvolvimento por Estado, a Tabela 2 mostra a quantidade de respostas válidas por cada Unidade da Federação na área de atuação do BNB.

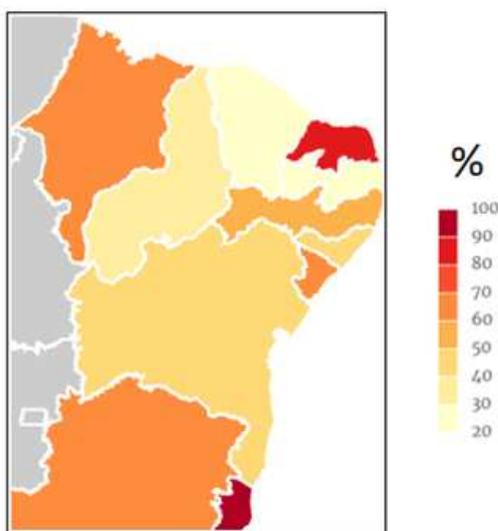
Tabela 2: Total de participantes da pesquisa por Estado

ESTADO	CONVITES ENVIADOS	RESPOSTAS	%
Alagoas	5	2	40,00%
Bahia	24	11	45,83%
Ceará	21	6	28,57%
Espírito Santo	2	2	100,00%
Maranhão	5	3	60,00%
Minas Gerais	5	3	60,00%
Paraíba	12	3	25,00%
Pernambuco	8	4	50,00%
Piauí	11	4	36,36%
Rio Grande do Norte	11	9	81,82%
Sergipe	9	6	66,67%
TOTAL	113	53	46,90%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Já o Gráfico 3, a seguir, compara o grau de participação percentual entre os Estados.

Gráfico 3: Comparação do percentual de participação na pesquisa por Estado



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em termos percentuais, o Estados do Espírito Santo, seguido pelo Rio Grande do Norte, tiveram maior índice de participação dos Agentes de Desenvolvimento aptos a responderem o questionário. Destaca-se que houve participação dos Agentes de Desenvolvimento de todos os Estados na área de atuação do BNB por meio do Prodeter.

Dados obtidos com a aplicação do questionário:

A nota de avaliação da experiência do Prodeter – Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste quanto à metodologia de indução da governança territorial foi 3 (três) numa escala de 0 a 5, o que representa o conceito BOM. A seguir, apresentam-se as pontuações por cada Agente de Desenvolvimento participante, bem como a média obtida por cada um dos eixos da pesquisa, resultando no conceito final de avaliação.

Tabela 3: Conceito final de avaliação do Prodeter – dados por participante

AGENTE	MÉDIA EIXO 1: GOVERNANÇA TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO POLÍTICAS PÚBLICAS.	MÉDIA EIXO 2: DINAMIZAÇÃO E ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS.	MÉDIA EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS.	MÉDIA/ AGENTE	DESVIO PADRÃO	MODA
Média por eixo	5,9	6,0	6,0	6,0	2,3	5
Nota de Avaliação	(média dividido por 2)			3,0	Conceito: BOM	

NOTA	CONCEITO
4 a 5	EXCELENTE
3 a 3,9	BOM
2 a 2,9	REGULAR
1 a 2,9	RUIM
0 a 0,9	PÉSSIMO

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Embora tenha atingido o conceito bom, a pesquisa identificou pontos na metodologia que carecem de uma atenção maior por parte do Banco, a fim de que os objetivos traçados para o programa sejam plenamente alcançados. Corrobora com esta percepção a proximidade da nota obtida (3,0) com o limite inferior do intervalo de classificação – 2,9 (conceito “regular” - vide intervalos de notas e conceitos expostos ao fim da Tabela 3).

Na Tabela 4, a seguir, estão as subcategorias 1.1 até a subcategoria 4.4 (que compreendem as questões de 1 a 15 do instrumento de avaliação). Estas duas tabelas tratam das avaliações das categorias presentes no Eixo 1 - Governança nos Territórios e Integração de Políticas Públicas.

O Eixo 1 contempla diretamente do aspecto da governança através da experiência metodológica do Prodeter. As duas subcategorias com melhor avaliação foram:

1ª mais bem avaliada: Subcategoria 3.3 - Participação na definição da atividade priorizada pelo território (média de 7,5). Ela integrou a Categoria 3 (AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL). Nota-se na Tabela 8 que o valor modal para esta subcategoria foi 10, ou seja, esta foi a resposta mais frequente entre os Agentes de Desenvolvimento participantes neste quesito. No relato abaixo, do Agente 10¹, identifica-se a percepção dos atores do território sobre a importância da participação dos diversos atores na definição de qual atividade é priorizada pelo território:

Porque quando o banco já chega com o pacote pronto e diz, 'estamos aqui para apoiar a [...]', é como se fosse uma coisa imposta e isso não é bom. As pessoas não vão se sentir satisfeitas, então o ideal é que eles mesmos escolham a atividade, eles que conhecem a atividade do território e é quem devem definir quais as atividades que devem ser priorizadas e não o banco. (Agente 10).

:

2ª mais bem avaliada: Subcategoria 4.2 - Dimensionamento da quantidade de municípios (média 6,9), que integra a Categoria 4 (ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS GESTORES MUNICIPAIS). Os AD's consideram que o bom dimensionamento da quantidade de municípios participantes do PAT determina a efetividade das ações pelos Comitês Municipais e Territoriais. A pontuação mais frequente para esta questão foi 7,5, como se pode ver na Tabela 4.

Já as duas subcategorias com menor avaliação no intervalo de categorias do Eixo 1 foram:

:

Subcategoria 3.2 - Autonomia dos atores do território, que integra a Categoria 4 - AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL. A média de pontuação da questão utilizada para sua avaliação foi de 4,3 e a maior frequência nas respostas foi a nota 5,0. Este aspecto possui grande importância para um programa que tem a governança territorial como algo central a ser desenvolvido. A autonomia dos territórios representa, entre outros pontos, a capacidade de continuidade das ações da governança em prol da cadeia produtiva da atividade mesmo após o encerramento do PAT, no âmbito do Prodeter do BNB.

Subcategoria 1.1 - Fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial, a qual faz parte da Categoria 1 (GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS - ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PRÁTICA). A média de pontuação das respostas para a questão correspondente a esta subcategoria no instrumento de avaliação foi de 4,6, com número modal de 5. Este aspecto mostra que, mesmo com os esforços para o fortalecimento das governanças, os territórios ainda possuem certa limitação na consolidação daquelas estruturas.

Uma menção importante, considerando não apenas o fator quantitativo, refere-se aos Comitês Gestores Municipais, relacionados às subcategorias 4.1 - Estruturação efetiva do Comitê Gestor Municipal, que utilizou duas questões no instrumento de avaliação: questões 12 A e 12B. A primeira obteve nota média de 5,4, e a segunda 5,5. O valor modal da pontuação foi de 5 nas duas questões, e foi um tópico de bastante frequência nas entrevistas.

Os CGM's são parte fundamental da estratégia de fortalecimento da governança territorial no Prodeter, conforme análise documental e relatos dos Agentes entrevistados. Apesar disso, eles enfrentam uma série de limitações estruturais que podem dificultar os avanços propostos pelo programa no nível municipal do PAT. Este tópico foi citado por um participante entre as dificuldades apontadas na execução do Prodeter: "Nem todos os municípios possuem parceiros com recursos disponíveis para execução das atividades do PAT, havendo execução em alguns municípios e outros não."

Na avaliação do Eixo 2 - Dinamização das atividades produtivas selecionadas, a avaliação deu enfoque a um aspecto que é retroalimentado pelo fortalecimento da governança territorial como numa "via de mão dupla" no contexto do Prodeter. O incentivo à dinamização da atividade produtiva e a percepção dos avanços técnicos e tecnológicos pelos atores do território (incluindo os produtores rurais e empresas) tem efeito de continuidade nas discussões e conseqüente melhoria da governança do território. As duas subcategorias que apresentaram maior pontuação no Eixo 2, conforme mostra a Tabela 5 foram:

Subcategoria 5.1: Adequada seleção das atividades priorizadas. A nota média de avaliação foi de 7,5. A nota modal para esta subcategoria foi 5, tendo havido amplitude considerável nas respostas, uma vez que a maior nota obtida em sua questão correspondente no instrumento de avaliação foi 10 (máxima). Esta subcategoria integra a Categoria 5 - CONTRIBUIÇÕES À CADEIA PRODUTIVA DA ATIVIDADE ECONÔMICA.

Subcategoria 5.2: Efetiva atuação sobre a cadeia produtiva de modo integrado. Integrante da mesma categoria supracitada, esta subcategoria avaliou a capacidade do Prodeter de atuar de modo integrado sobre toda a cadeia produtiva. Sua média de avaliação foi de 7,12 e teve moda de 5, conforme a Tabela 5. Sobre este aspecto, revisita-se uma menção extraída da entrevista com o Agente 08:

E a partir daí escolhendo a atividade nos fomos identificar os atores, todas aquelas pessoas que de forma direta, principalmente direta, agora que a gente tá buscando pessoas de forma indireta, as vezes pesquisadores de outras áreas mas que podem contribuir com o PAT, mas na época foi mais direto todos aqueles atores que estavam envolvidos com a cadeia e que tinham interesse de trabalhar em prol dos maiores problemas identificados na época. (Agente 08).

:

Quanto às duas subcategorias com menor avaliação, destacaram-se:

Subcategoria 7.4 - Apoio técnico em quantidade e qualidade demandada, especificamente a que utilizou a Questão 26 B, sobre a suficiência da quantidade da assistência técnica necessária para os PAT's. Esta subcategoria integra a categoria 7 (CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO DO APOIO TÉCNICO E APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PELO TERRITÓRIO). O apoio técnico é indispensável quando o território pretende realizar a adequação das práticas tradicionalmente adotadas por formas de manejo produtivo mais inovadoras. Incluem-se ainda nesta subcategoria o apoio técnico para os diversos estágios produtivos que envolvem agregação de valor aos produtos oriundos da atividade, a exemplo das técnicas de negociação, marketing, controle e gestão. A nota média da subcategoria foi de 4,9, com nota modal igual a 5. Isto mostra que, embora a assistência técnica tenha tido avaliação (média de 5,7), a quantidade desta assistência não foi avaliada como suficiente.

Entre as dificuldades apontadas, um dos Agentes de Desenvolvimento que respondeu ao instrumento de avaliação disse haver: "Deficiência de ATER nos municípios, Secretarias Municipais de Agricultura, desprovidas de equipe técnica e sem qualificação para atender as demandas.". Ainda sobre este aspecto, outro Agente comentou que:

[há] falta de pesquisas, estudos e de dados mais confiáveis para subsidiar decisões e ações (principais pesquisas são remotas e possui números ou são realizadas com representatividade pequena e que não retratam fidedignamente o quadro ou a realidade verificada na região) = Esta situação poderia ser amenizada se ofertando mais estágios e bolsas para estudantes com verbas para projetos de pesquisas e instituições de ensino; [há] falta dos resultados das pesquisas EX ANT do PRODETER também pode-se verificar com[o] grande limitador para o programa pois sem a mensuração, a avaliação dos resultados fica comprometida e inviabiliza ações mais direcionadas a atingir aos anseios dos agentes produtivos.

Subcategoria 6.3: Tratamento adequado no processo de concessão – com a segunda nota mais baixa, esta categoria reflete a percepção dos Agentes de que é necessário aprimoramento do processo de crédito do banco, principalmente no que se refere à diferenciação no trâmite de propostas oriundas do Prodeter, que são pleitos resultantes de uma maior estruturação e adequação às questões técnicas. A categoria da qual ela faz parte é a 6 – PRODETER E CONCESSÃO DE CRÉDITO. A avaliação desta subcategoria teve nota média igual a 5 e valor modal igual a 5. Ressalta-se que a nota mínima concedida por um Agente a esta subcategoria foi 0 (nota mínima).

Em relação ao Eixo 3 – Aspectos metodológicos e processuais, a avaliação focaliza outro fator essencial para a efetividade da governança nos territórios que é o aspecto metodológico e processual ao qual está submetido o Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste. A forma de direcionamento do programa e dos profissionais que atuam diretamente com ele também influencia no resultado sobre o aspecto da governança, pelo que se julgou válido conter um Eixo específico no instrumento de avaliação desenvolvido por esta pesquisa. A Tabela 6, detalha a avaliação das subcategorias deste Eixo.

As duas subcategorias com maior nota de avaliação do Eixo 3 foram:

Subcategoria 8.3: Alcance dos objetivos específicos. Com média 8, esta subcategoria compõe a categoria 8 – ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO. Por meio do desempenho desta categoria, observa-se que o programa atinge seus objetivos específicos na visão dos Agentes de Desenvolvimento do BNB. A nota foi a maior alcançada dentre todas as subcategorias de avaliação, como é possível verificar comparando as Tabelas 4, 5 e 6.

Nas respostas ao instrumento de avaliação, 86,8% dos Agentes consideram o objetivo específico “fortalecer as cadeias produtivas das atividades priorizadas” como alcançado. 84,9% dos Agentes consideram que o objetivo de “promover o financiamento integrado e orientado das atividades produtivas é alcançado”. 77,4% responderam que o objetivo de “incorporar inovações tecnológicas em atividades produtivas” também é alcançado pelo Prodeter. O mesmo percentual de participantes respondeu que consideram que o programa “potencializa a cooperação e a participação dos agentes institucionais e econômicos no processo de desenvolvimento local e territorial”. Já para 75,5% dos Agentes participantes, o Prodeter “promove a articulação de políticas públicas para o desenvolvimento local e territorial”

Sobre os objetivos específicos, o Agente 06 afirmou em sua entrevista: “Meu principal objetivo do PRODETER é desenvolver as cadeias produtivas fazendo seu papel social né?” O agente expressa seu anseio por meio do programa, confirmando a tendência de resposta à questão correspondente no instrumento de avaliação.

Já a segunda Subcategoria com melhor avaliação foi a 8.7 - **Integração de agências**, cuja questão correspondente no instrumento de avaliação (Questão 33A) obteve nota média igual a 7,2 e valor modal igual a 7,5, conforme Tabela 10. O aspecto tratado na Questão 33A é a relação entre o Agente de Desenvolvimento e os demais colaboradores nas agências em que ele atua no território. A maior parte dos Agentes participantes (69,8 % dos participantes) considera ótimo a relação entre AD's e demais colaboradores. Esta subcategoria está incluída na categoria 8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO.

O Agente 03 entrevistado comentou sobre sua relação com as agências: “Então a primeira coisa que eu tento fazer compreender é que eu sou parte desse processo das agências. Apesar de meu trabalho não ser vinculado hierarquicamente a um gerente, mas eu faço o trabalho numa visão de unidade”. (Agente 03).

Quanto às duas subcategorias com pontuação mais baixa, o Eixo 3 traz, conforme Tabela 6:

Subcategoria 8.1 Alinhamento entre concepções de desenvolvimento. Esta subcategoria, que faz parte da categoria 8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO obteve nota 4,1, tendo sido a subcategoria com nota mais baixa de toda a avaliação. Entre as notas máximas obtidas por todas as questões do Eixo 3, a subcategoria 8.1 foi a única que não obteve, entre todos os participantes, uma nota 10 (máxima). A pontuação modal para a subcategoria foi de 5.

Ao longo do estágio das entrevistas, o pesquisador teve indícios de que este poderia ser um aspecto sensível na avaliação da experiência metodológica do Prodeter, uma vez que ele trata da forma como os colaboradores, de maneira geral, entendem a concepção de desenvolvimento adotada pelo banco. Alguns depoimentos trouxeram algumas percepções de que este alinhamento talvez ainda pudesse evoluir na organização analisada:

agora que parece que está havendo mais um entendimento, você é gerente [referindo-se ao entrevistador], mas se você pega um grupo de 10 gerentes tem 2, 3 que acreditam na função, os outros 7 queriam que os agentes tivessem lá ajudando eles nas propostas de crédito.” (Agente 08).

Observando o programa como a principal estratégia de desenvolvimento da instituição financeira, ao lado do crédito propriamente dito, infere-se que o alinhamento quanto à concepção de desenvolvimento entre seus colaboradores seja realmente um ponto importante. A Questão 27 do instrumento de avaliação foi utilizada para mensurar este alinhamento a partir da percepção dos Agentes de Desenvolvimento. A maior parte dos participantes (86,8%) responderam que os demais colaboradores compreendem razoavelmente ou pouco, ou não compreendem a metodologia do Prodeter e a participação do Banco numa governança territorial.

A segunda menor nota no Eixo 3 foi obtida pela Subcategoria 9.2 Valorização do Prodeter pelas agências. Esta subcategoria obteve nota média de 4,7 e valor modal de 5. Ela integra a Categoria 9 - ASPECTOS OPERACIONAIS E UNIDADE DE NEGÓCIOS. A Questão 35, que foi utilizada para avaliação desta subcategoria, questionou sobre a percepção de valorização e reconhecimento do trabalho do Agente de Desenvolvimento pelos colaboradores das unidades de negócios presentes no seu território de atuação. Para 58,5% dos participantes, o nível de valorização e reconhecimento por parte dos demais colaboradores está bom ou elevado. Por outro lado, para 34% deles, a percepção é de baixa ou muito baixa valorização e reconhecimento.

Analisando o resumo de desempenho por Categoria, tivemos as seguintes notas obtidas:

Tabela 7: Notas por Categoria

Categorias	1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS - ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PRÁTICA	2 - CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	3 - AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL	4 - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS GESTORES MUNICIPAIS	5 - CONTRIBUIÇÕES À CADEIA PRODUTIVA DA ATIVIDADE ECONÔMICA	6 - PRODETER E CONCESSÃO DE CRÉDITO	7 - CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO DO APOIO TÉCNICO E APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PELO TERRITÓRIO	8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	9 - ASPECTOS OPERACIONAIS E UNIDADE DE NEGÓCIOS
Média	5,5	5,9	6,1	5,8	6,9	5,8	5,4	6,2	5,8
	EIXO 1: GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.			EIXO 2: DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS.			EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS.		

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre a relação estratégia x prática, a pesquisa pôde observar que estão presentes, no processo operacional da empresa, ações para que a metodologia possa ser difundida, compreendida e executada pelos Agentes de Desenvolvimento e demais colaboradores que atuam em algum dos seus estágios. Ou seja, o programa é capaz de traduzir os objetivos estratégicos da empresa para a prática nos territórios num nível considerado regular (média de 5,5). Nota-se uma busca pelo aperfeiçoamento da política de desenvolvimento do banco, traduzido pelas ações de expansão do Prodeter em toda sua área de atuação. Neste contexto, a empresa mantém a atuação do Agente de Desenvolvimento como um diferencial de atuação bancária que permite atrair parcerias internas e externas à sua política de desenvolvimento.

É possível observar ainda a existência de iniciativas que articulam duas ou mais políticas públicas em nível municipal, estadual ou federal (a média de avaliação foi de 6,3 nesta subcategoria específica), havendo um efeito positivo sobre o desenvolvimento das cadeias produtivas. A Categoria 5, que avaliou as contribuições do Prodeter à cadeia produtiva da atividade econômica priorizada, obteve a maior média entre as categorias – 6,9.

Em relação à compreensão do papel do Agente de Desenvolvimento, estes profissionais vêm sua função como um diferencial de atuação da empresa no desenvolvimento das atividades priorizadas, e em outras atribuições operacionais e estratégicas necessárias ao cumprimento da missão do Banco. Entretanto, há um apelo em suas falas para que haja melhor adequação dos instrumentos de avaliação utilizados pela empresa, de forma que eles possam traduzir melhor seu esforço e resultados.

Em se tratando de resultados, percebeu-se que há uma compreensão por parte de alguns Agentes sobre um resultado que muitas vezes é intangível, que se mostra num prazo de realização “fora da linha demarcatória” pela qual se caracterizam as metas bancárias. Por outro lado, eles conhecem bem sua importância para o BNB: “Eu quero dizer assim, se eu puder dizer uma coisa – que a função é essencial para o BNB, nos seus aspectos políticos, institucional, no seu aspecto de agregar à sociedade o valor do Banco [...]” (Agente 08).

Em se tratando das parcerias, destaca-se a pluralidade institucional e representativa em que se desenvolve o Prodeter. Não há do que se falar sobre o programa, senão a partir de ações e iniciativas que envolvam os diversos atores do território, e sua capacidade de trazer para as discussões do PAT interesses diversos que convirjam para objetivos comuns. Percebe-se que esta participação se dá desde a escolha das atividades priorizada, passando pela necessária concessão de autonomia aos atores (itens contemplados nesta avaliação) até as parcerias internas (a exemplo das ações em conjunto com os demais colaboradores das unidades de negócio).

Esta integração agente x agência viabiliza a mitigação de riscos, conhecimento de agentes econômicos e, ainda, criação de produtos específicos. Para o Agente 03, “[..] a primeira coisa que eu tento fazer compreender é que eu sou parte desse processo das agências. Apesar de meu trabalho não ser vinculado hierarquicamente a um gerente, mas eu faço o trabalho numa visão de unidade”.

Interessante destacar como ao mesmo tempo que os Agentes classificam como muito boa a relação com as unidades (média de 7.2 na subcategoria integração de agências), também esperam que seu trabalho seja mais valorizado pelos demais colegas (média de 4,7 na subcategoria valorização do Prodeter pelas agências).

As percepções observadas neste diagnóstico apontam para a capacidade do Prodeter (Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste do Brasil) de induzir a estruturação e o fortalecimento da governança nos territórios de sua atuação. A avaliação resultante da aplicação do instrumento desenvolvido por meio da pesquisa do colaborador Nacelmo Oliva Batista atesta que a experiência de utilização da metodologia do Prodeter, programa lançado em 2016, atinge um desempenho considerado bom para os três primeiros grupos de PAT's implementados (G1, G2 e G3). O conceito atingido foi 3 (numa escala de 0 a 5). O Eixo 1, que contempla a governança e a integração de políticas públicas, obteve conceito regular (média de 5,9).

A partir do resultado desta pesquisa, conclui-se que grande parte do processo de execução do programa nos diversos territórios de atuação do BNB está alinhada à metodologia lançada há quase 5 anos, atingido a maior parte dos seus objetivos.

Tabela 4: Eixo 1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

Item de avaliação	1.1 Fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial.	1.2 Mecanismos de representação/participação dos atores do território previstos na metodologia.	1.2 Mecanismos de representação/participação dos atores do território previstos na metodologia.	2.1 Existência de iniciativas que articulam duas ou mais políticas públicas (federalis, estaduais ou municipais).	2.2 Mecanismos de colaboração entre agentes de diferentes políticas públicas.	3.1 Estruturação efetiva do Comitê Gestor Territorial.	3.2 Autonomia dos atores do território.	3.3 Participação na definição da atividade priorizada pelo território.	3.4 Interação entre diferentes territórios.	3.5 Composição e representatividade dos atores envolvidos.	3.6 Elaboração, execução e qualidade do PAT.	3.6 Elaboração, execução e qualidade do PAT.	3.6 Elaboração, execução e qualidade do PAT.	3.7 Aproveitamento de recursos e ativos do próprio território.	4.1 Estruturação efetiva do Comitê Gestor Municipal.	4.1 Estruturação efetiva do Comitê Gestor Municipal.	4.2 Dimensionamento da quantidade de municípios.	4.3 Alinhamento de interesses em prol do Comitê Gestor Municipal.	4.4 Composição e representatividade dos municípios integrantes.
Questionário	1	2A	2B	3	4	5	6	7	8	9	10A	10B	10C	11	12A	12B	13	14	15
Média	4,6	5,9	5,9	6,3	5,4	5,0	4,3	7,5	6,5	6,8	6,6	5,6	6,7	6,1	5,4	5,5	6,9	5,8	5,6
Máxima	7,5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Mínima	0,0	2,5	2,5	2,5	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Mediana	5,0	5,0	5,0	7,5	5,0	5,0	5,0	7,5	7,5	7,5	7,5	5,0	7,5	5,0	5,0	5,0	7,5	5,0	5,0
Desvio-padrão	2,3	2,0	1,9	2,0	2,1	2,5	2,7	2,8	2,5	2,0	2,0	1,8	1,7	1,7	2,1	1,9	2,2	2,0	2,2
Moda	5	5	5	7,5	5	5	5	10	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	5	5	7,5	5	5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 5: EIXO 2 - DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS

Item de avaliação	5.1 Adequada seleção das atividades prioritizadas.	5.2 Efetiva atuação sobre a cadeia produtiva de modo integrado.	5.3 Identificação de entraves ao desenvolvimento da atividade.	5.4 Redução efetiva de entraves ao desenvolvimento da atividade.	5.5 Interação entre agências e agentes econômicos.	6.1 Adequação das linhas de crédito existentes.	6.2 Concessão efetiva do crédito.	6.3 Tratamento adequado no processo de concessão.	6.4 Parcerias com os Comitês.	7.1 Capacidade efetiva de promover a apropriação de inovações.	7.2 Instrumentos disponíveis para promoção e a apropriação de inovações.	7.3 Instrumentos disponíveis para o apoio técnico.	7.4 Apoio técnico em quantidade e qualidade demandada.	7.4 Apoio técnico em quantidade e qualidade demandada.
Questionário	16	17	18A	18B	19	20	21	22	23	24	25A	25B	26A	26B
Média	7,5	7,1	7,1	5,8	7,0	6,9	6,1	5,0	5,2	5,7	5,3	5,3	5,7	4,9
Máxima	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Mínima	5,0	2,5	5,0	2,5	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	2,5	0,0	2,5	0,0
Mediana	7,5	7,5	7,5	5,0	7,5	7,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Desvio-padrão	2,1	2,1	1,8	1,9	2,1	2,2	1,8	2,5	2,1	2,1	1,9	2,1	1,8	2,0
Moda	5	5	7,5	5	7,5	7,5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 6: EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS.

Item de avaliação	8.1 Alinhamento entre concepções de desenvolvimento.	8.2 Metodologia do Prodetec.	8.3 Alcance dos objetivos específicos.	8.4 Alcance dos impactos esperados.	8.5 Diferencial da atuação do BNB.	8.6 Contribuição da gestão estadual do Prodetec.	8.7 Integração de agências.	8.7 Integração de agências.	8.7 Integração de agências.	9.1 Avaliação do AD.	9.2 Valorização do Prodetec pelas agências.	9.3 Flexibilização do trabalho/execução dos planos.	9.4 Instrumentos e condições disponíveis para atuação do AD.	9.5 Otimização do trabalho dos AD's.	9.6 Desenho das atribuições dos AD's.	9.7 Formato dos PAT's exigidos.
Questionário	27	28	29	30	31	32	33A	33B	33C	34	35	36	37	38	39	40
Média	4,1	6,3	8,0	6,2	6,5	7,1	7,2	4,8	5,7	5,9	4,7	5,8	5,7	6,8	5,3	6,2
Máxima	7,5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Mínima	0,0	2,5	2,0	1,3	2,5	2,5	2,5	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	2,5	2,5	2,5	2,5
Mediana	5,0	5,0	10,0	6,3	7,5	7,5	7,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	7,5	5,0	5,0
Desvio-padrão	2,1	1,9	2,4	2,7	1,5	2,2	1,9	2,0	2,2	2,1	2,4	1,9	2,0	2,1	1,9	1,9
Moda	5	5	10	3,75	7,5	7,5	7,5	5	5	5	5	5	5	7,5	5	5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Recomendações de intervenção

1 – Promover maior alinhamento da concepção de desenvolvimento adotada pelo banco entre seus colaboradores

A instituição financeira Banco do Nordeste possui clara missão desenvolvimentista e utiliza o Prodeter como uma de seus instrumentos para promover o desenvolvimento na sua área de atuação.

Como banco de desenvolvimento, o apoio aos vários segmentos por meio do crédito, utilizando principalmente o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), é a principal via de desenvolver as atividades econômicas com impacto sobre a geração de empregos e ampliação da renda na região.

A instituição financeira Banco do Nordeste possui clara missão desenvolvimentista e utiliza o Prodeter como uma de seus instrumentos para promover o desenvolvimento na sua área de atuação.

Como banco de desenvolvimento, o apoio aos vários segmentos por meio do crédito, utilizando principalmente o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), é a principal via de desenvolver as atividades econômicas com impacto sobre a geração de empregos e ampliação da renda na região. Entretanto, nota-se, observando o Prodeter, que sua atuação para o desenvolvimento também contempla a inserção do banco na governança dos territórios, e sua participação ativa para que esta governança se desenvolva e se fortaleça. Este fortalecimento da governança territorial, possivelmente, trará também novas oportunidades de concessão de financiamentos estruturados. Conforme o Agente 03, “Eu acho que o Prodeter é um acender de uma luz, é um acender de uma fogueira pra cozinhar o milho, e o milho é o negócio! Então o meu trabalho, ele não se choca, nem é alheio ao trabalho das agências.” (Agente 03).



Foi percebido na avaliação que o alinhamento da concepção de desenvolvimento baseada tanto no apoio financeiro quanto na indução ao fortalecimento das governanças territoriais, na percepção dos Agentes de Desenvolvimento, necessita estar mais difundido. Os depoimentos e respostas ao questionário indicam que uma possível melhoria na compreensão do Prodeter e do seu papel na concepção de desenvolvimento adotada pelo banco, por parte dos demais colaboradores, poderia favorecer à execução do programa.

Esta intervenção poderia utilizar instrumentos já existentes para formação e capacitação, a exemplo da Universidade Corporativa, e Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA), priorizando os gestores principais e de relacionamento das unidades na sua grade mínima de capacitação. Mas, mais importante que estes instrumentos, seria a difusão de uma postura gerencial que valorize ainda mais o trabalho realizado pela área de desenvolvimento territorial do BNB, entendendo sua importância para o cumprimento da missão institucional.

Sobre este aspecto, para o Agente 10:

Mais visibilidade, maior capilaridade, e com certeza o aumento dos financiamentos estruturados. Eu acho que o banco ele já é muito reconhecido pelo seu trabalho, mas essa questão do desenvolvimento territorial tende a ser um carro chefe do banco, eu penso assim. Agora tem que haver a participação, o entendimento, o engajamento de toda a equipe da unidade. Mas é uma dificuldade que nós temos. (Agente 10).



2 – Fortalecer as ações no Prodeter que promovam maior exercício da autonomia dos demais atores que compõem a governança do território desde o início do Plano de Ação Territorial:

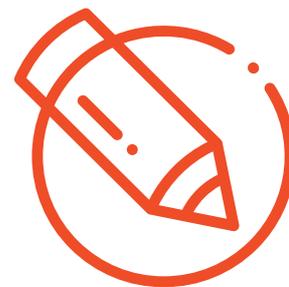
Induzir a governança territorial por meio de um programa de desenvolvimento, sendo uma instituição financeira da magnitude do BNB, pode trazer um sentimento para aqueles atores de que toda a estrutura de relações, projetos e ações daquele PAT pertençam ao banco. Talvez por isto, os Agentes de Desenvolvimento tenham tido a percepção de que os Comitês tendem a ter suas ações enfraquecidas após finalização do Plano de Ação na avaliação realizada. Desde o início do PAT, entretanto, a capacidade de gestão das governanças locais e territoriais é estimulada por meio de treinamentos, conforme documento pesquisado (Guia do Agente de Desenvolvimento).

Induzir e fortalecer a governança territorial não é uma tarefa simples, pois envolve, no trabalho do Agente de Desenvolvimento do BNB, a criação de uma ambiência que favoreça a construção de lideranças a partir de participantes; a integração institucional a partir de representações com diferentes objetivos; e a difusão de práticas inovadoras de produção a partir de perspectivas técnicas muitas vezes incipientes no território.

A manutenção de toda esta conexão interinstitucional, contemplando ainda os produtores rurais e pequenos empreendedores, mesmo após a finalização do PAT seria, entretanto, uma sinalização de grande feito nos territórios de atuação do Prodeter. É inegável que este resultado já ocorra em certo nível, porém, a coordenação do PAT precisa visualizar-se, desde as ações iniciais, como pertencentes ao território em iniciativas que são estimuladas pelo Banco. Uma fala do Agente 03 na entrevista, ilustra esta percepção: “O Banco vai ser protagonista a partir do momento que ele é coadjuvante.” (Agente 03).

Já para o Agente 09:

Atualmente eles dependem ainda da presença do Banco. A gente fica ligando pra formar as reuniões e o interessante é que eles realmente exigem a participação do banco. Até porque o plano não foi concluído 100%, a gente tem ainda ação de fundar cooperativas, ações de embalagem do produto, algumas ações ainda muito fortes dentro do nosso PAT que não foi concretizado ainda, que não dá pra eles ficarem autônomos, sem a participação do banco. (Agente 09).



3 – Priorização efetiva das propostas de crédito originárias do Prodeter:

O processo de concessão de crédito para clientes relacionados entre os agentes econômicos participantes do PAT, merecem uma diferenciação mais efetiva no processo de tratamento das demandas pelo crédito. É possível extrair das experiências narradas pelos Agentes de Desenvolvimento entrevistados que o Prodeter promove a mitigação de risco do crédito, sendo trabalhados fatores como a capacidade de gestão, a produtividade, agregação de valor ao produto final, entre outros.

Ao conduzir demandas de crédito originárias destes clientes, o banco poderia criar mecanismos mais efetivos para, não somente identificar a proposta como já ocorre, mas também de simplificar os parâmetros de análise do crédito, encurtando o tempo de resposta para este público. A priorização se daria, portanto, pelo método utilizado na análise do financiamento e não somente pelo adiamento das propostas na “fila” de atendimento. Seria recomendada também a criação um programa de crédito específico para as demandas do Prodeter.

O crédito orientado, como é chamada a concessão de financiamentos em que o cliente passa por um acompanhamento técnico, se apropria de novas técnicas de produção, treinamentos em gestão e mercado, possui mais chances de obtenção do retorno financeiro planejado. Este tipo de crédito, como descrito pelo Agente 11, a seguir, pode ser mais bem explorado pelo banco:

Bom, crédito, eu diria até, é um item de grande importância na estrutura de ação na cadeia produtiva, desde que ele seja bem orientado... orientado em que aspecto? Que o produtor esteja consciente daquele crédito que ele vai pegar, o que é que vai mudar na vida dele, o que é que vai mudar pra melhor, a unidade produtiva lá dele... a atividade que ele desenvolve, né? [...] A gente precisa melhorar no aspecto do processo na concessão do crédito. O pessoal reclama muito da lentidão com relação a desde o cadastro à liberação do recurso. (Agente 11).



4- Melhorias operacionais ao Programa:

Algumas melhorias sugeridas nas entrevistas tiveram alta adesão nas respostas ao questionário aplicado. Foram elas:

- ➔ Redução da quantidade de entregas ou maior automatização das entregas (75,5% dos Agentes que responderam ao questionário);
- ➔ Não definir limite da quantidade de agentes econômicos vinculados ao PAT (60,4% dos Agentes que responderam ao questionário).

Outras sugestões espontâneas (não estimuladas) bastante comentadas foram:

- ➔ Redução da frequência de reuniões com os CGM's - "Porque o que é que os parceiros tem dito? 'É muita reunião.'" Porque muitas vezes o parceiro ele é membro do conselho de saúde, porque ele é do município, está ali para ser tudo né." (Agente 08);
- ➔ Simplificação dos questionários utilizados para realização das pesquisas de campo: Conforme Agente 07, "um trabalho importante é essa pesquisa de campo que é feita. Nós até fizemos uma crítica a essa pesquisa de campo, acho que você até teve acesso a isso. Ela é muito longa e muito subjetiva, a gente fez essa crítica. No nosso entender ela teria que ser mais objetiva." (Agente 07);



Aperfeiçoamento da forma de avaliar a captação de negócios pelo Agente de Desenvolvimento: [...] Eu acho que deveria ser a análise de [quantidade de] negócio para o banco, porque aí você entregaria para os gestores da agência, pronto, toma aí... olha o “cabra”, o agente de desenvolvimento, Agente 03 tava ali e já deixou asfaltadas e boas as estradas, agora vocês continuam que o financiamento agora vai ser por “gravidade”, tá entendendo? (Agente 03);



Articulação de parceria, em nível nacional, com o Sebrae, SENAR e SENAC objetivando apoiar os PATs em cada Território;



Articulação de parceria com as Universidades Federais, Universidades Estaduais, Institutos Federais e Embrapa, no sentido de apoiar e participar das pesquisas, em prol da inovação tecnológica e sustentabilidade das atividades trabalhadas pelo Prodeter;



Realização de parceria institucional, orientada pelas Superintendências, através da Célula de Desenvolvimento Territorial, com as Secretarias Estaduais de Agricultura, Desenvolvimento Rural e afins, no sentido de disponibilizar e priorizar políticas públicas que possam fortalecer as ações em cada Território, focando no desenvolvimento das atividades econômicas apoiadas pelo Prodeter;



Designação de técnicos de campo (colaboradores do Banco ou de empresas prestadoras de serviço técnicos ao Banco), que atuam nas agências do Território, possam ter na sua agenda de trabalho ações de apoio aos Agentes de Desenvolvimento para compartilhamento de conhecimentos técnicos e orientações técnicas às ações inseridas nos PAT's;



Por fim, recomenda-se à empresa a realização de nova aplicação do instrumento de avaliação desenvolvido a partir desta pesquisa com maior participação nas respostas.



Responsáveis técnicos

PESQUISADOR: Nacelmo Oliva Batista.

Contato: (73) 98802 0218.

E-mail: nacelmo@bnb.gov.br

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto

Contato: (87) 99938 4103.

E-mail: raimundo.cordeiro@univasf.edu.br

Fortaleza Ce, 15 de agosto de 2022.

Muito Obrigado!

Referências

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Programa de Desenvolvimento Territorial. Disponível em <https://www.bnb.gov.br/programa-de-desenvolvimento-territorial>. Acesso em 17 abr. 2021.

_____. Desenvolvimento Territorial: o que é Prodeter: apostila Universidade Corporativa do Banco do Nordeste. Fortaleza: 2019.

_____. Guia do Agente de Desenvolvimento: guia. Fortaleza: 2021.

_____. Relatório de Gestão do Banco do Nordeste 2020. Disponível em <https://www.bnb.gov.br/transparencia/prestacao-de-contas>. Acesso em 17 abr. 2021.

_____. Relatório de Gestão do Banco do Nordeste 2021. Disponível em https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwid96-lz8b5AhXnA7kGHf7iDIYQFnoEACAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bnb.gov.br%2Fs482-dspace%2Fhandle%2F123456789%2F913&usg=AOvVaw0tV_53DlvHVEetqfFUAs5. Acesso em 14 ago. 2022.

_____. Relatório de Resultados e Impactos 2020. Fortaleza. 2021. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/913>. Acesso em 14 ago. 2022.

_____. Relatório de Resultados e Impactos 2019. Fortaleza. 2020. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/901935/2020_SRR1_FNE2019.pdf/c3acadbb-d79e-4bf0-d3db-e96a319f38c3. Acesso em 01 jul. 2021.

_____. Relatório de Resultados e Impactos 2018. Fortaleza. 2019. https://www.bnb.gov.br/documents/80786/208762/Relatorio_de_Resultados_e_Impactos_FNE_2018_FINAL_CONDEL_27062019.pdf/dda54492-4334-7f12-07b6-2c75e4baab05. Acesso em 01 jul. 2021.

_____. Relatório de Resultados e Impactos 2017. Fortaleza. 2018. https://www.bnb.gov.br/documents/80786/208762/2017_Relat%C3%B3rio_Resultados_Impactos_FNE_Anuar.pdf/bb0a1c83-1a70-e421-2ca1-309e3301b1bc. Acesso em 01 jul. 2021.

_____. Relatório de Resultados e Impactos 2016. Fortaleza. 2017. https://www.bnb.gov.br/documents/80786/208762/2016_Relat%C3%B3rio_Resultados_Impactos_FNE_Anuar.pdf/72ddd140-ef34-aa64-9d55-33c7d0eac90a. Acesso em 01 jul. 2021.

_____. Relatório de Resultados e Impactos 2015. Fortaleza. 2016. https://www.bnb.gov.br/documents/80223/901935/Relat_Result_Impactos_FNE_2015.pdf/0aedc729-5d1e-0f8c-cc79-4f0d8b01b3a5. Acesso em 01 jul. 2021.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2003.

OLIVA, Nacelmo. GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS: Contribuições ao Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter) do Banco do Nordeste do Brasil S/A. Juazeiro: 2022.