



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -
PROFIAP

NACELMO OLIVA BATISTA

GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS:
Contribuições ao Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter) do
Banco do Nordeste do Brasil S/A

JUAZEIRO BA
AGOSTO DE 2022

NACELMO OLIVA BATISTA

**GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS:
Contribuições ao Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter) do
Banco do Nordeste do Brasil S/A**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Vale do São Francisco como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP.

Orientador: Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto (Univasf)

**JUAZEIRO BA
AGOSTO DE 2022**

Batista, Nacelmo Oliva
B333g Governança para o desenvolvimento de territórios: contribuições ao programa de desenvolvimento territorial (Prodeter) do Banco do Nordeste do Brasil S/A / Nacelmo Oliva Batista.– Juazeiro – BA, 2022.

xv, 157f.: il. ; 29 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em administração pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro - BA, 2022.

Orientador: José Raimundo Cordeiro Neto.

1. Desenvolvimento Territorial 2. Governança. 3. Avaliação. I. Título. II. Cordeiro Neto, José Raimundo. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 338.9

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

NACELMO OLIVA BATISTA

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

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração
Pública pela Universidade Federal do Vale do São
Francisco.

Aprovada em 31 de agosto de 2022.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 JOSE RAIMUNDO CORDEIRO NETO
Data: 17/10/2022 21:24:35-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto, Univasf.
(Orientador)

JOSE DE ARIMATEIA
DIAS VALADAO:
63801655253
Digitally signed by JOSE DE
ARIMATEIA DIAS VALADAO:
63801655253
Reason: I am approving this
document
Date: 2022-10-20 15:11:01

Prof. Dr. José de Arimatéia Dias Valadão, UFLA.
(Examinador externo)

Thais Soares
Kronemberger
Assinado de forma digital por Thais
Soares Kronemberger
Dados: 2022.10.19 14:37:02 -03'00'

Prof.^a Dr.^a Thais Soares Kronemberger, UFF.
(Examinadora interna do Profiap)

Documento assinado digitalmente
 MARCELO HENRIQUE PEREIRA DOS SANTOS
Data: 21/10/2022 07:22:45-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Marcelo Henrique Pereira dos Santos, Univasf.
(Examinador interno do Profiap)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:

Levi do Amarante Oliva

Saionara Thaise Carvalho do Amarante Oliva

Gerice de Oliva Batista

Natival Batista

Carolina Oliva Batista

Camila Oliva Batista

Lara Oliva Santos

Miguel Batista Pandolfi

Renilda de Oliva Moraes (*in memoriam*)

Nailton Batista de Oliva (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Pai e Senhor, que me concedeu a vida e a oportunidade de realizar mais este sonho!

À minha esposa, Saionara, por estar ao meu lado em tudo, e ter presenciado todas as minhas agonias e vitórias neste processo, pelas orações e sacrifícios!

Ao meu filho, Levi, por ser minha principal inspiração e razão para conquistas como esta!

Aos meus pais Natival e Gerice. Sem o apoio de vocês, não teria conquistado absolutamente nada! Mais um “troféu” dedicado a vocês!

Às minhas irmãs, Carolina e Camila, meus sobrinhos Lara e Miguel – nós podemos chegar em qualquer lugar que quisermos!

Ao meu professor e orientador José Raimundo Cordeiro Neto por toda maestria com a qual conduziu, pacientemente, não só a pesquisa, mas a formação de um pesquisador. O trato, o zelo, o apoio em todo este período. Sou muito grato a você!

Ao Banco do Nordeste, uma empresa fantástica que me proporcionou mais este degrau!

A todos os Agentes de Desenvolvimento do BNB pela paciência e disponibilidade em participar da pesquisa!

Aos amigos:

Araíldes Martins Ribeiro e Jorge Murilo de Carvalho, Agentes de Desenvolvimento – vocês dois me trouxeram inspiração. Tenho a honra de poder trabalhar com dois seres humanos abençoados e profissionais espetaculares!

Sheila Cristina, minha irmã em Cristo, enfim colhendo os frutos daquele livro de matemática que você plantou... rs

Vane Elzo, gestor e amigo, pelo incentivo e apoio importantes para que eu começasse este mestrado!

À Univasf, ao Profiap e a todos os professores pela oportunidade de estudar temas tão importantes para nossa sociedade, fazendo com que nós nos vejamos como construtores, capazes e transformadores!

À minha “coorientadora” Fabrícia pelo apoio, ensinamento e parceria!

Aos meus colegas da turma 2019 do Profiap Univasf. A vocês todo meu reconhecimento pela união, pela amizade, pelo apoio e pelas risadas da “Caverna do Dragão” rsrs!

A todos que contribuíram de alguma forma para que este trabalho fosse realizado!
Minha gratidão!!

RESUMO

A governança é um aspecto essencial para o desenvolvimento na perspectiva territorial. Deste modo, esta pesquisa propôs avaliar a experiência de indução da governança conduzida pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), por meio de seu Programa de Desenvolvimento Territorial– Prodeter. O Prodeter, lócus de análise, é desenvolvido nos nove estados da região Nordeste, e no norte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. A pesquisa buscou contribuir com o aperfeiçoamento do programa, que possui alcance de dezenas de territórios, envolvendo, na composição de suas governanças, atores que representam comunidades, associações, municípios, produtores rurais, empreendimentos urbanos e demais participantes da iniciativa pública e privada. Objetivou-se, para tanto, elaborar e aplicar um instrumento de avaliação da experiência estudada, realizar uma análise situacional do Prodeter, e fornecer recomendações à empresa que o executa, o BNB. Em seus procedimentos metodológicos, a pesquisa foi realizada em três estágios, envolvendo análise de documentos produzidos internamente pelo banco e materiais elaborados externamente nos territórios abrangidos pelo Prodeter, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários, junto a profissionais que atuam como agentes de desenvolvimento no âmbito do programa. O instrumento de avaliação resultante foi estruturado a partir de três eixos centrais de avaliação: governança nos territórios e integração de políticas públicas; dinamização das atividades produtivas selecionadas; e aspectos metodológicos e processuais, que englobavam 42 categorias temáticas. Aplicado à experiência em estudo, os resultados da avaliação indicaram nota geral igual a 3 (bom), numa escala de 0 (péssimo) a 5 (excelente). Os pontos melhor avaliados incluem categorias como alcance dos objetivos específicos do programa e adequada seleção das atividades priorizadas, enquanto pontos de melhoria foram identificados em categorias como: alinhamento interno entre concepções de desenvolvimento e autonomia dos atores do território. A partir dos achados, foi realizada uma análise situacional, bem como a proposição de recomendações à empresa.

Palavras-chaves: Avaliação; Governança; Desenvolvimento Territorial; Prodeter; Banco do Nordeste.

ABSTRACT

Governance is an essential aspect for development from the territorial perspective. Thus, this research proposes to evaluate the governance induction experience conducted by the Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), through the Territorial Development Program of the Banco do Nordeste - Prodeter. Prodeter, locus of analysis, has been operating in all nine states of the Northeast region, and in the north of the states of Minas Gerais and Espírito Santo. The research contributed to the improvement of the program which reaches dozens of northeastern territories, involving (in the composition of its governance), players representing communities, associations, municipalities, rural producers, urban enterprises, and other participants from the public and private initiative. Therefore, the objective was to elaborate and apply an evaluation instrument, to carry out a situational analysis of Prodeter, in addition to providing recommendations to the company which operates the Program - BNB. In its methodological procedures, the research was made within three steps, starting with a documental analysis, that contemplated the reading of available documents from both internal and external work results of Prodeter territories, then, semi-structured interviews were made, and a structured questionnaire was applied to all Development Agents. The resulting evaluation instrument was structured around three central evaluation axes: governance in the territories and integration of public policies; stimulation of the selected productive activities; and methodological and procedural aspects, which encompassed 42 thematic categories. Applied to the experience under study, the evaluation results indicated an overall score equal to 3 (good), on a scale of 0 (very bad) to 5 (excellent). The best evaluated points include categories such as: the reach of the program's specific objectives and adequate selection of prioritized activities, while points for improvement were identified in categories such as: internal alignment between conceptions of development and autonomy of the territory's players. Predicated on the findings, an evaluation based situational analysis was carried out, as well as recommendations were proposed to the company.

Keywords: Evaluation; Governance; Territorial Development; Prodeter; Banco do Nordeste.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Agente de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S/A
CGM	Comitê Gestor Municipal
CGT	Comitê Gestor Territorial
CVA	Comunidade Virtual de Aprendizagem (do Banco do Nordeste)
DIRGE	Direção Geral (Banco do Nordeste)
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
FNO	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
G1	Grupo 1 (fase de implantação do Prodeter)
G2	Grupo 2 (fase de implantação do Prodeter)
G3	Grupo 3 (fase de implantação do Prodeter)
GEDT	Gerente Executivo de Desenvolvimento Territorial
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PAT	Plano de Ação Territorial
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PRODETER	Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
RCLE	Registro de Consentimento Livre e Esclarecido
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

UNIVASF Universidade Federal do Vale do São Francisco

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volume de aplicação de recursos do FNE 2016 – 2021 (R\$ em bilhões).....	20
Gráfico 2: Participação percentual do Crédito de Longo Prazo do BNB na sua área de atuação	21
Gráfico 3: Comparação do percentual de participação na pesquisa por Estado.....	101
Gráfico 4: Resultado da performance estadual do Prodeter na área de atuação do BNB	103
Gráfico 5: Avaliação por quantidade de PAT's coordenados pelo Agente de Desenvolvimento	103
Gráfico 6: Nota do Prodeter x tempo na função de Agente de Desenvolvimento	104
Gráfico 7: Média de avaliação por fase do Prodeter	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de ações do Prodeter	17
Figura 2: Mapa de distribuição dos territórios na área de atuação do BNB.....	22
Figura 3: Classificação dos Estudos de Caso	41
Figura 4: Estratégias do Programa de Desenvolvimento Territorial - Prodeter.....	42
Figura 5: Papel do Agente de Desenvolvimento	43
Figura 6: A centralidade do Agente de Desenvolvimento	44
Figura 7: Os estágios da pesquisa e seus objetivos específicos	46
Figura 8: Eixos de avaliação do Instrumento de Avaliação	54
Figura 9: Fluxograma geral da pesquisa	58
Figura 10: <i>Site</i> do Prodeter na homepage do BNB	61
Figura 11: <i>Site</i> informativo do PAT (Plano de Ação Territorial)	62
Figura 12: Conceito do Programa de Desenvolvimento territorial	68
Figura 13: Guia do Agente de Desenvolvimento – a relação agente x GEDT.....	69
Figura 14: Instrução para envolvimento dos demais funcionários - disseminação.....	70
Figura 15: Priorização da atividade econômica	70
Figura 16: Orientações para lançamento do PAT	71
Figura 17: Avaliação do PAT	71
Figura 18: Programa de Ação dos territórios - Avaliação do Agente de Desenvolvimento ...	72
Figura 19: Definição do Prodeter	72
Figura 20: Objetivos do Prodeter	73
Figura 21: O Prodeter e o mapa estratégico do BNB - resultados	74
Figura 22: Prodeter e o mapa estratégico do BNB - impactos	74
Figura 23: Mapa estratégico do BNB - impactos.....	75
Figura 24: Forma de atuação do Prodeter	76
Figura 25: Parcerias estratégicas	77
Figura 26: Resultados esperados Prodeter	77
Figura 27: Impactos esperados pelo Prodeter	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da quantidade de territórios e municípios com atuação do Prodeter por Estado	22
Tabela 2: Financiamentos das atividades priorizadas Prodeter (2015 – 2019)	23
Tabela 3: Pontuação obtida por alternativa	55
Tabela 4: Total de participantes da pesquisa por Estado.....	101
Tabela 5: Conceito final de avaliação do Prodeter	102
Tabela 6: EIXO 1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.	107
Tabela 7: EIXO 2 - DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS	109
Tabela 8: EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS.....	112
Tabela 9: Notas por Categoria.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de governança	28
Quadro 2: Resumo da composição do tópico-guia	48
Quadro 3: Nomenclatura das entrevistas	51
Quadro 4: Categorias para o processo de reapresentação	52
Quadro 5: Relação dos conceitos de avaliação	54
Quadro 6: Relação dos documentos pesquisados e suas etiquetas	61
Quadro 7: Programa de Desenvolvimento Territorial.....	63
Quadro 8: Agentes de Desenvolvimento	64
Quadro 9: Projetos de Desenvolvimento Territorial	64
Quadro 10: Difusão de Conhecimento e Tecnologia	65
Quadro 11: Difusão de Estudos Econômicos.....	66
Quadro 12: Conceito de Desenvolvimento Territorial do BNB	66
Quadro 13: Relação dos territórios Grupo 1 - Prodeter	67
Quadro 14: Relação de etiquetas após análise documental.....	79
Quadro 15: Frente de pesquisa 1 – estratégia x prática.....	80
Quadro 16: Frente de pesquisa 3 – papel do agente de desenvolvimento.....	81
Quadro 17: Frente de pesquisa 3 – papel das parcerias	82
Quadro 18: Frente de pesquisa 4 – potenciais disfunções	84
Quadro 19: Roteiro de questões semiestruturadas para entrevistas	87
Quadro 20: Entrevistas – tendência temática 1	88
Quadro 21: Entrevistas – tendência temática 2	89
Quadro 22: Entrevistas – tendência temática 3	89
Quadro 23: Entrevistas – tendência temática 4.....	91
Quadro 24: Entrevistas – tendência temática 5.....	92
Quadro 25: Entrevistas – tendência temática 6.....	93
Quadro 26: Entrevistas – tendência temática 7.....	94
Quadro 27: Entrevistas – tendência temática 8.....	95
Quadro 28: Entrevistas – tendência temática 9.....	96
Quadro 29: Categorias e subcategorias por eixos de avaliação	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	20
2 ELEMENTOS CONCEITUAIS PARA O DEBATE SOBRE GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS	25
2.1 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS ...	25
2.2 O ESTADO COMO INDUTOR DA GOVERNANÇA TERRITORIAL.....	31
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 EXPLORAÇÃO DE FONTES DOCUMENTAIS	46
3.2 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	49
3.2.1 Trechos etiquetados e construção da grade de categorias e subcategorias.	53
3.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS	54
3.3.1 Tratamento de dados	56
3.4 ASPECTOS ÉTICOS	59
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	60
4.1 PRODUÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	60
4.1.1 Identificação de categorias temáticas na análise documental	60
4.1.2 Identificação das frentes temáticas da pesquisa a partir da análise documental	80
4.1.3 Integração das categorias identificadas ao instrumento de avaliação resultante.....	98
4.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE SITUACIONAL	100
4.2.1 Dados obtidos com a aplicação do questionário	102
4.2.2 Análise situacional do Prodeter.....	105
4.3 RECOMENDAÇÕES A PARTIR DA AVALIAÇÃO REALIZADA	117
4.4 RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS CONCEITUAIS NO DEBATE SOBRE A GOVERNANÇA E ACHADOS DA PESQUISA.....	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.	126
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas semiestruturadas dividido por blocos.....	133
APÊNDICE B – Categorias agrupadas e suas questões no Instrumento de Avaliação.....	139
APÊNDICE C – Instrumento de Avaliação do Prodeter.....	144

APÊNDICE D – Relação dos territórios de Implantação do Prodeter G1, G2 e G3.....	163
ANEXO A – Parecer Favorável do Comitê de Ética.....	167
ANEXO B – RCLE Registro de Consentimento Livre e Esclarecido.....	169

1 INTRODUÇÃO

Um banco de desenvolvimento exerce papel importante no direcionamento de recursos financeiros para negócios muitas vezes não priorizados pelo mercado convencional de crédito. Suas principais fontes de recursos financiadoras (proveniente de fundos constitucionais ou fundo de amparo ao trabalhador no Brasil) demandam uma característica de aplicação de seu capital em áreas e negócios que demandam maior tempo (e risco) para atingir sua maturação, mas que implicam em ganhos econômicos e sociais mais sólidos e geograficamente desconcentrados.

Num possível cenário de escassez de crédito ou de ampliação do risco, o mercado bancário tradicional provavelmente não será o incentivador do financiamento estruturado e, tampouco, de ações para o desenvolvimento de atividades produtivas ou aspectos como a governança territorial em sua área de atuação. Por outro lado, os bancos de desenvolvimento, geralmente originários da iniciativa pública, em condições semelhantes, continuam a exercer intervenções que mantenham mais facilmente o acesso a estes recursos. Para Alves e Fravo (2022), num cenário em ocorra o racionamento de crédito, por exemplo, o Estado, utilizando suas instituições financeiras públicas, pode lançar mão de mecanismos para impulsionar esta função de agente financiador.

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.

Como descreve o 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. Entre os objetivos específicos

do programa, ainda em atividade, está o fortalecimento da 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.

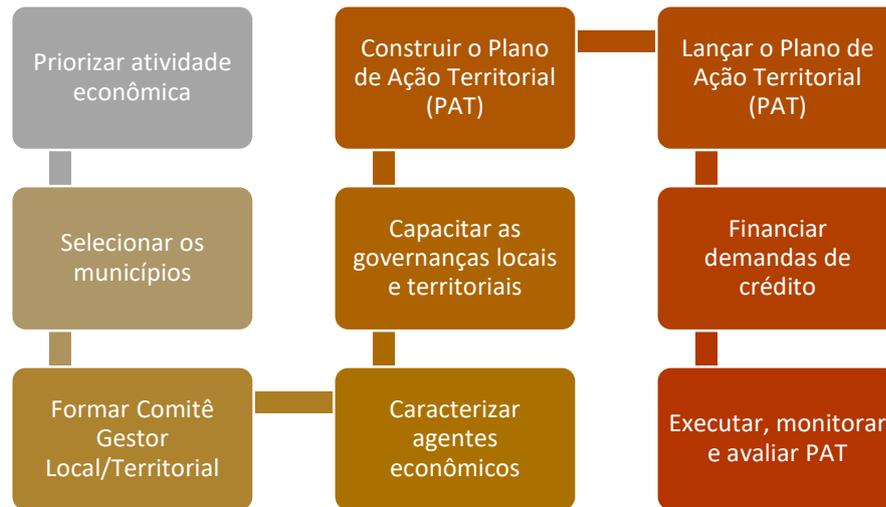
O Prodeter compreende o desenvolvimento regional na perspectiva do território. E o território como capaz de criar e aprimorar sua governança. Este é o caminho compreendido por ele para fazer os diversos atores (com a multiplicidade de suas visões, ideias e objetivos) traçarem um plano comum que contemple os alvos para a totalidade do território. As estratégias descritas na página do programa colocam a governança no centro de seu interesse de atuação e resumem as ações para transformar possíveis divergências em discussões nas quais haja representatividade, valorização de critérios técnicos e a busca pela competitividade do território.

Kooiman (2004), conceitua a governança como instrumento necessário para entender os problemas e as oportunidades na fronteira de interesses de seus integrantes. Pensar em governança no nível do território é dar espaço para conhecer as interseções de objetivos entre seus atores. Menciona-se, neste âmbito, as representações dos setores público, o privado, e o terceiro setor. Desta forma, os territórios do Prodeter podem ser considerados campos para estudo destas interações.

Ferrão (2010) reforça o aspecto colaborativo abrangido pela governança quando se pretende obter maior coordenação entre políticas territoriais e setoriais. Considerando um território como a junção de diversos setores interrelacionados, a estratégia também deve ser de cooperação. Para o autor, quanto maior a valorização da governança no território, maior é este envolvimento entre os atores e entre políticas.

O fluxo de ações do Prodeter parte da definição da atividade a ser priorizada, sendo delimitada a área de atuação (municípios). Inicia-se, então, o diálogo com seus representantes para que seja formado um Comitê Gestor Territorial. A partir daí, uma governança passa a ser estruturada, capacitada e ações específicas são estruturadas e coordenadas, havendo engajamento das áreas produtivas (produtores, empresas) e técnicos (profissionais, extensionistas e universidades). Abaixo, este fluxo é representado com base nas informações constantes na página do Prodeter do BNB:

Figura 1: Fluxo de ações do Prodeter



Fonte: Adaptado pelo pesquisador com base nas informações disponibilizadas na página do BNB na internet

Conforme o Relatório de Impactos do ano de 2020, publicado pelo Banco do Nordeste, até o final daquele ano, foram implantados 132 Planos de Ação Territorial (PAT's) em três fases (Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3) nos diversos territórios da região Nordeste, contemplando todos os Estados da região e, ainda, o norte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo. A partir de 2021, conforme o Relatório de Gestão 2021, mais um grupo teve início, contemplando 46 novos territórios (Grupo 4).

Pretende-se, com este trabalho, realizar um Estudo de Caso para avaliação da experiência do Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste – Prodeter quanto aos aspectos relacionados à governança. Pressupõe-se que o fortalecimento da governança nos territórios é fator necessário para o sucesso do programa, para a autonomia das sub-regiões nordestinas e para a convergência de políticas públicas comuns. Esta pesquisa avaliará, na metodologia adotada pela instituição, estas e outras possíveis questões relacionadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa assenta-se em duas questões principais: a centralidade da governança e a ausência de uma avaliação sobre este aspecto até este momento, na experiência de condução do Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste - Prodeter.

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 inviabilizadas. 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?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

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

1.2.2 Objetivos Específicos

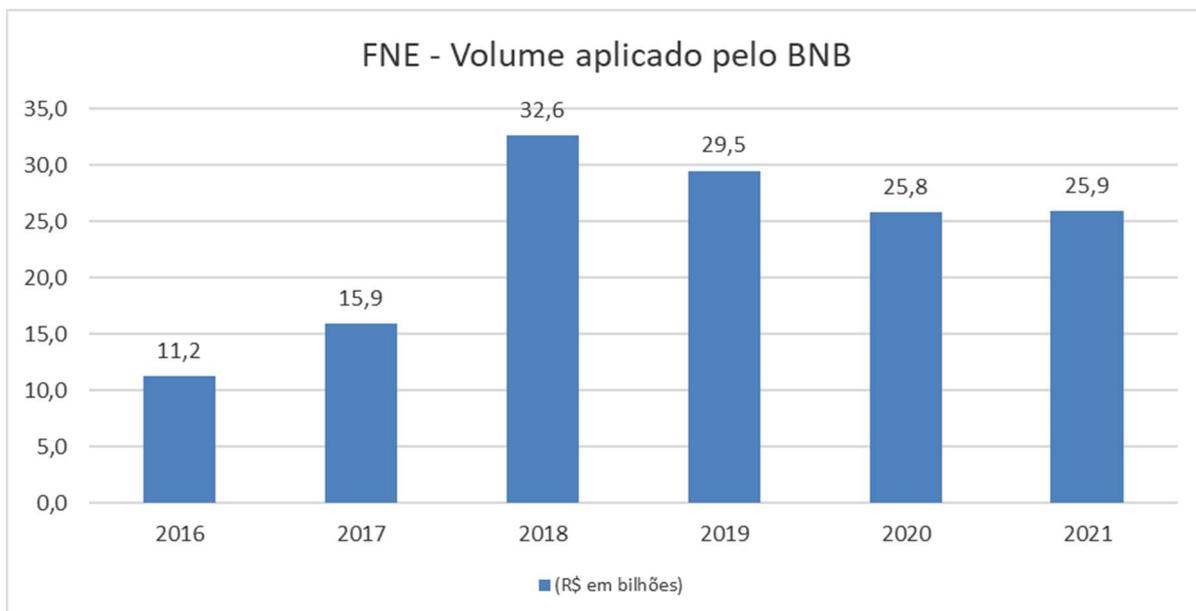
- Elaborar um instrumento de avaliação do Prodeter e aplicá-lo junto aos profissionais do BNB atuantes nos territórios integrantes do programa;
- Produzir uma análise situacional do Prodeter quanto ao aspecto de indução da governança territorial;
- Propor aperfeiçoamentos que fortaleçam a metodologia de desenvolvimento territorial promovida pelo Banco do Nordeste do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

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 anual histórico de aplicação de recursos do FNE na região pelo BNB (Gráfico 1) indica a relevância de sua atuação.

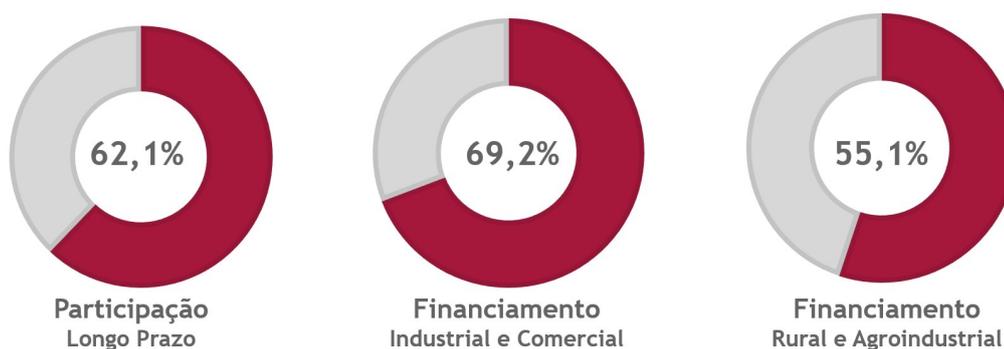
Gráfico 1: Volume de aplicação de recursos do FNE 2016 – 2021 (R\$ em bilhões)



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

O Prodeter, por sua vez, é um programa específico que, desde 2016, está presente em todos os Estados de atuação do Banco do Nordeste. 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.

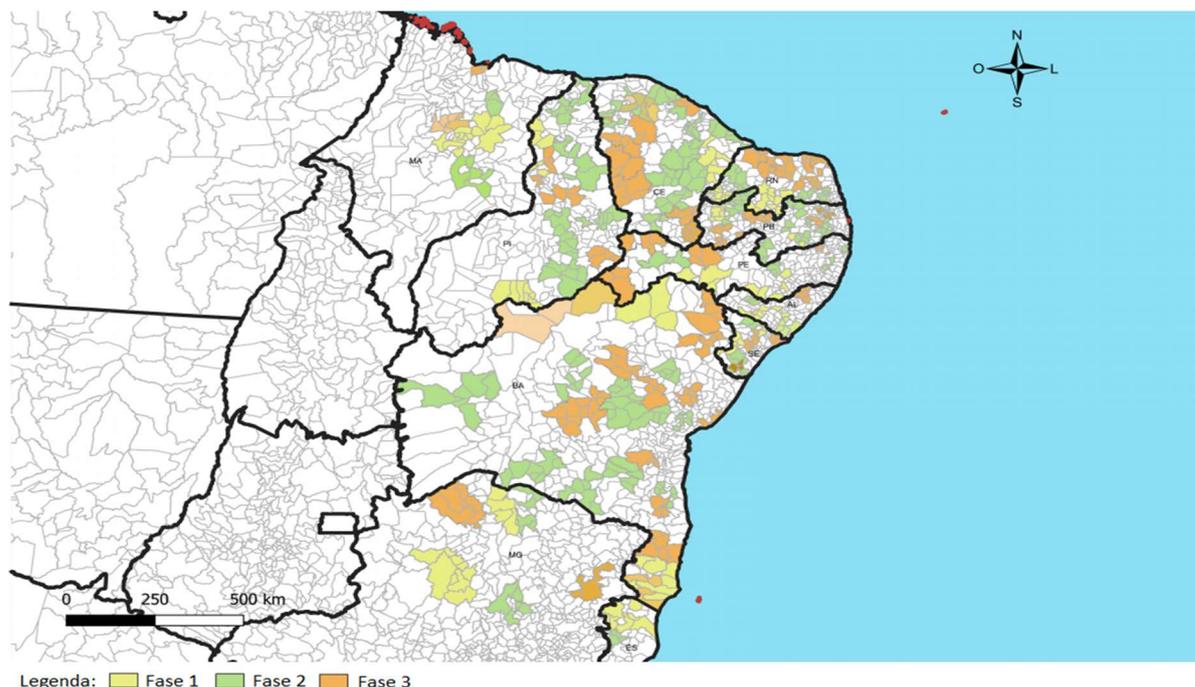
Tabela 1: Distribuição da quantidade de territórios e municípios com atuação do Prodeter por Estado

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 2: Mapa de distribuição dos territórios na área de atuação do BNB



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

Considerando a relevância em termos de volume de crédito aplicado por meio da mobilização e estruturação de negócios envolvidas com o Prodeter, a tabela abaixo mostra seu avanço (em %) comparando os anos subsequentes ao lançamento do programa em 2016 com o ano referência de 2015 (antes do seu lançamento). Com exceção do estado do Maranhão, houve ampliação dos valores aplicados. No total, a ampliação foi de 56% em comparação com o ano anterior ao lançamento.

Tabela 2: Financiamentos das atividades priorizadas Prodeter (2015 – 2019)

VALORES CONTRATADOS (R\$)						
UF	2015	2016	2017	2018	2019	Varição 2015-2019 em %
AL	13.024.605,95	12.070.794,07	13.159.744,22	20.200.928,71	23.315.737,32	79%
BA	13.285.204,31	22.103.594,18	28.474.371,78	32.251.953,92	31.518.272,36	137%
CE	36.056.266,64	24.867.886,53	24.999.980,41	27.151.315,58	64.003.408,48	78%
ES	0,00	121.322,33	211.559,93	85.000,00	519.012,33	328%*
MA	6.881.731,43	8.574.848,67	9.151.237,97	10.187.286,67	5.653.322,77	-18%
MG	12.161.291,97	21.689.181,82	15.239.382,76	12.062.443,66	21.912.014,20	80%
PB	11.487.995,82	4.939.917,92	4.293.380,19	6.175.218,27	13.194.122,27	15%
PE	40.741.717,50	50.915.747,67	61.425.681,83	81.907.089,85	63.748.761,29	56%
PI	2.885.795,95	1.745.464,67	2.826.557,14	1.380.003,06	3.999.495,71	39%
RN	40.545.942,77	27.460.361,37	39.519.927,60	46.437.857,51	57.363.854,80	41%
SE	35.268.643,00	45.617.688,43	44.774.614,90	50.480.513,18	46.187.639,70	31%
TOTAIS	212.339.195,34	220.106.807,66	244.076.438,73	288.319.610,41	331.415.641,23	56%

Fonte: BNB – Relatório das Atividades do Prodeter 2019. (*) o percentual refere-se à variação entre os anos de 2016-2019 do Estado do Espírito Santo

O Prodeter está alinhado (na perspectiva estratégica da instituição financeira conforme seu plano quadrienal 2016-2019) com a visão da empresa de “ser o banco preferido do Nordeste,

reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da região” (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A, 2016).

Destaca-se ainda que seu lançamento em 2016 representa um direcionamento para se alcançarem os impactos esperados pelo Banco, quando este integrou a agenda formulada pela Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável aos seus objetivos. Seis dos dezessete ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) foram parâmetros para formulação de objetivos e práticas que permeiam o campo estratégico também dos territórios. São eles: erradicação da pobreza; parcerias em prol das metas; emprego digno e crescimento econômico; redução das desigualdades; indústria, inovação e infraestrutura; e, cidades e comunidades sustentáveis.

Pressupõe-se, face a essas considerações, que o estudo ora apresentado aborda temática relevante de interesse dos nordestinos e demais brasileiros, especialmente por se propor a avaliar a metodologia de um programa de desenvolvimento conduzido por uma das principais empresas públicas brasileiras do setor financeiro. Deste modo, esta pesquisa possibilitou contribuições à atuação do Banco do Nordeste do Brasil em sua política de desenvolvimento territorial, que possui grande abrangência dentro da Região Nordeste.

2 ELEMENTOS CONCEITUAIS PARA O DEBATE SOBRE GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS

Neste capítulo, são trazidos alguns conceitos de importante reflexão para a discussão sobre o desenvolvimento territorial, a governança e a participação do Estado como indutor destes aspectos no território.

2.1 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS

A compreensão do desenvolvimento territorial parte, inicialmente, da conceituação do próprio desenvolvimento. Neste sentido, algumas perspectivas diferentes – conforme o campo de exploração teórica que se propõe estudar – podem ser apresentadas. Dallabrida (2017), em sua obra intitulada Teorias do Desenvolvimento, traz algumas aproximações com as principais referências que tratam do tema.

Iniciando pela abordagem segundo a economia clássica, o autor destaca a visão de autores como Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo e John Stuart Mill, em que o desenvolvimento trata da problemática central de “como melhorar as condições de vida da população através de um aumento no acúmulo de riquezas”. O desenvolvimento na perspectiva clássica, dessa maneira, relaciona os ganhos da sociedade à estrutura de acúmulo de riquezas (ou excedente de produção) que geram novos investimentos e novas oportunidades. Não atender à premissa da acumulação classificaria o trabalho como improdutivo.

Dallabrida apresenta também as teorias de desenvolvimento chamadas de clássicas espaciais ou da localização. Nesta perspectiva, descrita como precursora, o foco está na compreensão das “diferenças de concentração territorial ou produtiva, que seriam as teorias espaciais” (DALLABRIDA, 2017, p. 27). Autores destas teorias teriam o propósito geral de construir modelos explicativos que justificassem as disparidades territoriais.

O autor traz, em sequência, as abordagens sobre desenvolvimento no enfoque do desenvolvimento regional. Destaca-se, nesta aproximação, o autor Joseph A. Shumpeter e suas contribuições que conceituam o desenvolvimento numa visão econômica e resultante de inovações, desenvolvimento de novas técnicas, novos produtos ou novas formas de organização. Tudo isso gera, na visão do autor, novas demandas que, por sua vez, seriam o “motor” do desenvolvimento.

Não obstante as várias referências sobre o conceito de desenvolvimento, Dallabrida destaca, mais adiante, que “o fenômeno do desenvolvimento só pode ser entendido em cada realidade concreta, o que torna inverossímeis construções teóricas fechadas como leis de validade universal” (DALLABRIDA 2017, p. 167).

Em se tratando de desenvolvimento territorial, compreender os avanços econômicos e, ao mesmo tempo, os demais ganhos sociais relacionados às interações entre os diversos atores de uma localidade, traz o conceito de desenvolvimento para o foco territorial. Neste sentido, Tânia Zapata e Francisco Albuquerque compreendem que “quando falamos em desenvolvimento local [ou territorial] estamos nos referindo não só ao desenvolvimento econômico, mas também ao desenvolvimento social e sustentável ambientalmente” (ALBUQUERQUE; ZAPATA, 2007, p. 63).

Ainda para os autores, “o enfoque do desenvolvimento local possui uma visão integrada dessas dimensões, a partir de um desenho que é realizado nos próprios territórios e com a efetiva participação dos atores locais” (ALBUQUERQUE; ZAPATA, 2007, p. 63). O termo afasta-se, portanto, de um método ou receituário de progresso econômico de impacto sobre o desenvolvimento, e é possível compreender que estes avanços transcendem a perspectiva material. Eles estão bastante ligados às habilidades de interação entre seus atores.

O desenvolvimento territorial traz para uma esfera local, despreendida da ideia de ações exclusivas do Estado, as discussões e implementações de estratégias que fortaleçam as localidades e reduzam possíveis desigualdades. Caio Silveira pontua que “a ideia-força do desenvolvimento territorial está ligada ao entendimento de que as dinâmicas geradoras de desigualdade e exclusão não podem ser desconstruídas pelo alto ou por sistemas de decisão externos à potência constituinte das populações locais” (SILVEIRA, 2012, p. 32). Esta menção valoriza o papel do território e das pessoas que o formam, compreendendo o desenvolvimento como fenômeno de impactos sobre a sociedade, e não apenas sobre questões economicistas puramente exógenas.

Em suma, é possível pressupor que o desenvolvimento territorial se relaciona à capacidade de conhecimento e utilização das potencialidades de um território com efeitos sobre sua organização, planejamento e transformações sociais de sua área integrada. As conceituações de Tânia Zapata, Francisco Albuquerque e Caio Silveira são norteadoras da compreensão do desenvolvimento territorial que serão tomadas como perspectivas proeminentes na presente pesquisa.

Já o aspecto governança desperta atenção como um fator relevante quando se constrói o caminho para o desenvolvimento – dentro da diversidade de possíveis estratégias em cada localidade, como sugerem os autores. Tem-se, deste modo, indícios de que uma estrutura que possibilite o diálogo, a integração de objetivos e o planejamento constitui um recurso indispensável para o desenvolvimento territorial. Apesar das diversas possibilidades de mensuração de índices de desempenho econômico que podem ser utilizadas na área de atuação do Banco do Nordeste, busca-se aqui discutir as contribuições que o fortalecimento da governança pode fornecer aos seus territórios.

A construção das relações entre os diversos atores de um território requer a capacidade de alinhar objetivos inicialmente dispersos para um mesmo propósito. Lidar com diferentes expectativas, pontos de vista e uma variedade de estratégias para perseguir alvos comuns de uma mesma localidade, provavelmente, não constitui uma tarefa simples, porém é essencial para o desenvolvimento territorial. A governança é um aspecto que permeia toda a concepção e prática do território e pode ser definida sob vários prismas. Kooiman (2004) identifica, em sua conceituação, uma interseção conceitual nos planos social e político, uma fronteira que abarca todo tipo de relação existente numa localidade.

O caráter político descrito por Kooiman, incluído no conceito de governança, constitui um fator essencial para a participação do Estado no desenvolvimento territorial. Da mesma forma, faz parte da governança de governo a construção de projetos que consigam estimular o conhecimento intrínseco - o capital social, as riquezas territoriais para que eles produzam seus diferenciais.

De acordo com Renato Lessa, no Dicionário de Políticas Públicas (GIOVANNE; NOGUEIRA, 2013, p. 425) o termo “governança” faz menção ao conceito utilizado pelas agências financiadoras internacionais, como o Banco Mundial e Fundo Monetário Nacional a partir de 1980 como sendo o “modo pelo qual o poder é exercido na gestão de recursos econômicos e sociais, com vistas ao desenvolvimento” (GIOVANNI; NOGUEIRA, 2013, p. 426). Outro conceito de governança trazido por Renato Lessa no Dicionário de Políticas Públicas é “a capacidade mais alargada de gestão das políticas de governo e do controle sobre seus efeitos” (p. 426). Sua ideia proeminente relaciona-se ao modo ou aos mecanismos de se governar.

Dallabrida, Filippim, Marchesan e Rossetto (2016, p. 48) trazem algumas conceituações da governança em diversas perspectivas. O Quadro 1, abaixo, relaciona as definições utilizadas nesse trabalho.

Quadro 1: Conceitos de governança

Autor	Conceito de Governança
(MAYNTZ, 1998)	“forma de governar mais cooperativa, diferente do antigo modelo hierárquico no qual as autoridades estatais exerciam um poder soberano sobre os grupos e cidadãos que constituíam a sociedade civil”.
(JESSOP, 2006)	“orientar e promover o desenvolvimento dos recursos locais”.
(FERRÃO, 2013)	“estabelecer voluntariamente relações horizontais de cooperação e parceria”.
(FARINÓS, 2008)	“acordar uma visão compartilhada para o futuro do território entre todos os níveis e atores envolvidos”.
(FEIO; CHORINCAS, 2009)	“assegurar a representação de diferentes grupos e interesses territoriais em face de atores externos e do desenvolvimento de estratégias (unificadas e unificadoras) em relação ao mercado e ao Estado”

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em (DALLABRIDA; MARCHESAN; ROSSETTO; FILIPPIM, 2016, p. 48)

Percebe-se nas conceituações supracitadas o caráter de parceria destituído da verticalidade que, muitas vezes, supõe-se existir na relação do Estado para com a sociedade, incluindo os territórios (especialmente quando se refere às “relações horizontais”). Evidencia-se entre estas perspectivas a valorização da democracia na construção de futuro das localidades, assim como a diversidade nas representações. É neste contexto que se entende a governança ao se discutir desenvolvimento territorial.

Um território com a governança fortalecida pode adquirir novas possibilidades de desenvolvimento, uma vez que seus ativos materiais e pessoais estão devidamente mapeados e organizados. Dallabrida *et al* (2016) tratam das características de um território evoluído nesta

perspectiva, quando o descrevem como “inovador” ou exploradores de sua “inteligência territorial”. Esta seria, portanto, uma resultante do processo de coesão entre seus participantes, conduzindo seus objetivos a direções comuns.

França, Mantovaneli Jr e Sampaio (2012) falam sobre o papel da Governança no contexto da evolução das comunicações e a maneira como é mais evidente a participação de mais atores sociais nesta complexidade relacional. Na reflexão dos autores sobre o homem como um ser organizacional (num sentido amplo, além da estrutura empresarial), é possível compreender que a governança é essencial num mundo novo (de relações mais fáceis e rápidas) porém com alvos não tão novos assim: interesse de articular pessoas, bens, recursos - e aqui é possível incluir o conhecimento, tecnologias e suporte financeiro). Refletindo sobre estes possíveis impactos quando se cria e amplia a governança, é possível aproximar o conceito de governança de algo mais palpável, que permite ao território onde ela se constitui potencializar suas estratégias para alterações sociais e econômicas reais.

Um importante impacto para o território sobre o qual se reflete aqui na relação território-governança é a promoção as suas capacidades. A governança como um princípio vinculado à segurança dos *stakeholders* no contexto de grandes corporações e suas práticas para salvaguarda de recursos e interesses de um público diverso, como descrevem Álvares, Giacometti e Gusso (2008), por si só, não gera recursos, tecnologias e novos bens. Entretanto, é possível supor que as contribuições da governança para o território, conforme os autores estudados neste trabalho, permitam que ele detenha, organize e desenvolva recursos acessíveis aos seus integrantes.

Dallabrida (2020) menciona que a origem do termo “território inovador” está na Economia do Conhecimento, descrita por Flórida (1995), além de Antonelli (2001) e Ferrão (2001). No trabalho intitulado “Da Cidade Inteligente, ao Território Inovador, Rumo à Inteligência Territorial”, Dallabrida cita o conhecimento e a aprendizagem coletiva como pontos centrais a serem perseguidos, se o objetivo for alcançar o status de um “território inteligente” ou “*learning region* (territórios que aprendem)”. Pressupõe-se que seja mais fácil para um território com a governança desenvolvida estabelecer as prioridades de conhecimento coletivo para seus integrantes.

Para Covas e Covas (2019, p. 43), “[...] todos os territórios têm uma inteligência coletiva tácita ou implícita que os seus principais atores e representantes podem explicitar e desenvolver se forem capazes de resolver os seus principais déficits de conhecimento”.

Girardot (2010, p. 26) define a inteligência territorial como “[...] um meio para os investigadores, para os atores e para a comunidade territorial de adquirir um maior conhecimento do território, mas também para controlar melhor seu desenvolvimento [...]”.

Já Bozzano (2013b) sintetiza o conceito de inteligência territorial (com base em diversos autores latino-americanos) como:

(1) um projeto científico compartilhado e coconstruído entre atores territoriais e investigadores; (2) políticas e ações orientadas à promoção do desenvolvimento dos territórios, com enfoque de investigação-ação multidisciplinar, em que interveem investigadores; (3) uma ação intencional transformadora, com enfoque no desenvolvimento duradouro, que melhore as condições de vida dos grupos sociais em seus territórios; (4) uma forma de fazer ciência que nos permite conhecer, intervir e transformar o território com inteligência, integrando investigadores e atores territoriais; (5) um processo que se origina no campo científico e é construído juntamente com a sociedade de maneira coletiva, orientando-se ao reconhecimento das identidades, necessidades e expectativas presentes no território; e (6) processo de intervenção no território sustentado em seis ideias força: (I) **decisão** – a comunidade decide coconstruir, juntamente com instituições, empresários e cientistas, o futuro desejado; (II) **agenda** – trabalha com agendas de transição socioecológica e transformação no território; (III) **processo** – processo simultâneo de transformação de pessoas em sujeitos, ideias em projetos, espaços planos em territórios multiculturais e biodiversos; (IV) **trânsito** – de um processo de construção de conhecimento em construção de um poder socioterritorial, convivente com o poder político, empresários e meios de comunicação, estes contribuindo na sua divulgação; (5) **propósito** – promover identidades multiculturais, sonhos, expectativas e os desejos das pessoas, para que pensem e atuem na construção coletiva de um futuro melhor; (6) **projeto científico** – um projeto científico em desenvolvimento, com a utilização de ferramentas, métodos e técnicas para fazer projetos concretos, fundamentado numa base teórica e com status científico, mediante agendas de transição socioecológica e de transformação. (BOZZANO, 2013b).

A contribuição de Bozzano (2013b) amplia o conceito de inteligência territorial e vai ao encontro do que preceitua Girardot (2010) quando visualiza o território como um conjunto de atores que tem maior controle seu processo de desenvolvimento por meio de estratégias, iniciativas, e não apenas do acaso.

No trabalho de Dallabrida (2020), é possível compreender uma outra dimensão dentro da inteligência territorial o qual focaliza as cidades. Também difundido na literatura, as “*smart cities*” - cidades (ou território) inteligentes integram diversas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), tendo o objetivo de torná-las mais eficientes, habitáveis e sustentáveis. Neste conceito, apesar das críticas relacionadas à sua ineficácia para promoção de um real bem-estar para seus cidadãos de maneira justa e acessível a todos, reflete-se sobre a importância de manutenção de dados (informações) sobre as cidades que possam ser utilizados para seu benefício (Dallabrida, 2020). As informações tratadas transformam-se em conhecimento e replicam-se em possíveis criações de produtos, disponibilização de novos serviços e soluções em inovação.

Para Gusmán (2013, p.78) “O conhecimento é informação incorporada em atores ou agentes regionais que a utilizam ativamente na tomada de decisões e resolução de problemas. Ocorre um processo de aprendizagem nesta transformação”. Este “tratamento de informação” possui relação com as contribuições de Bozzano (2013b) quando este cita a capacidade de fazer ciência entre as características da inteligência territorial. O autor cita o “projeto científico”, a “investigação-ação”, e, ainda, a “forma de fazer ciência” e a origem no “campo científico”. Estas terminologias trazem sua abordagem para a esfera científica quando se discute territorialidade.

O desenvolvimento dessas inovações encontra um terreno propício para acontecerem se há uma governança fortalecida e capaz de aglutinar tantos atores e ferramentas dentro do Território.

Por fim, ressalta-se ainda o que traz Dallabrida quando reflete sobre a contribuição de Méndez (2002). Para ele, um território inovador não possui uma ótica apenas econômico-empresarial. Ele deve incluir:

(1) a criação de um determinado clima social, onde é perceptível a mobilização em favor do desenvolvimento local e uma permeabilidade à incorporação de novidades capazes de romper inércias herdadas, no momento, ineficientes ou injustas; (2) a existência de redes locais de cooperação que tornem possível a realização de projetos inovadores, coletivamente assumidos; (3) a presença de instituições públicas, locais e regionais, que adotem uma atitude protagonista em apoio à inovação e ao desenvolvimento territorial, mediante iniciativas negociadas por atores das diferentes instâncias da sociedade local, de forma participativa e colaborativa; (4) um esforço na melhora da formação dos recursos humanos, com a requalificação de empresários e trabalhadores, adequando a oferta formativa às demandas e ao saber fazer local. (DALLABRIDA, 2020, p. 60).

Destaca-se nos tópicos teóricos para a discussão da governança e do desenvolvimento territorial que os territórios podem usufruir de muitas possibilidades à medida que se apropriam de seus recursos, habilidades e projetos direcionados por uma governança. O papel do Estado é fundamental por meio da presença das diversas instituições em seus níveis governamentais, o que permite supor um papel de protagonismo na indução de todo este processo.

2.2 O ESTADO COMO INDUTOR DA GOVERNANÇA TERRITORIAL

No território composto por diversos atores e perspectivas, as ações coordenadas são reflexo de estratégias conjuntas, que surgem à medida que sua governança toma forma. Trata-se de uma estruturação capaz de levar o território a um patamar de diferenciação no alcance de seus objetivos. Porém a intenção e a iniciativa de induzir estes movimentos parecem se alinhar ao que é papel do setor público quando se pensa na percepção de forças locais, na identificação

de atores e, principalmente, na promoção do senso de pertencimento entre seus integrantes. Neste contexto, espera-se do Estado a propagação dos princípios de unidade e autonomia.

Covas e Covas (2019) trazem em sua reflexão o papel de conciliador do chamado “**ator-rede**”. Eles enumeram a “ordem, a inteligência e a imaginação” (p. 51) em benefício dos territórios dentre o que é necessário conciliar por este integrante. É possível supor que estes aspectos recaiam bem sobre o que se espera da representação do Estado no exercício de suas políticas, além de apontarem para o aspecto da governança.

O ator-rede é o componente territorial que se busca aproximar à representação estatal no contexto aqui tratado. A existência dele é pré-requisito para que o território seja considerado um território-rede inteligente e criativo. Covas e Covas (2019, p. 44) trazem descritas, em síntese, as características para que o território detenha esta classificação: a primeira necessidade, consiste em encontrar “uma comissão promotora que seja capaz e suscitar o entusiasmo inicial para a ideia de uma comunidade ou território-rede desejado”. Em seguida, é necessária a delimitação de um “território de partida que possua marca distintiva e/ou um signo [símbolo] distintivo territorial a partir da qual possa irradiar a primeira vaga de mobilização e interesse”. Segue-se então para a eleição de “outros signos distintivos territoriais, a distinção territorial, e fazer, se for caso disso, um primeiro ajuste nos limites da comunidade ou do território-rede de partida”.

Após estes estágios, os autores pontuam a necessidade de constituição do “**ator-rede**” que será “o *pivot* fundamental da realização do programa do território-rede desejado”. Neste sentido, é possível relacionar o papel de protagonismo do ator-rede ao Estado, na medida em que este pode se estabelecer como elo de convergência das ações dos vários participantes (atores do território) em prol dos objetivos para um território-rede desejado. É possível também traçar um paralelo entre esta teoria e o papel exercido pelo Agente de Desenvolvimento do Banco do Nordeste do Brasil, que, no contexto desta pesquisa, é o representante estatal capaz de integrar os diversos atores, num processo de “animação” do território em desenvolvimento.

Em outro trabalho dos mesmos autores, menciona-se o processo de transição do que eles chamam de “território de partida” ou “território inorgânico” para as outras “visões territoriais ou territorialidades”. No território de partida, cada parceiro traz “o seu próprio território particular” na expectativa de novos “conteúdos territoriais”. (COVAS; COVAS, 2014, p. 46). Mais adiante eles citam que “para este **território-rede** é preciso criar o **ator-rede**

correspondente, uma organização inovadora e um espaço de ação, coordenação e responsabilidade comuns.” (COVAS; COVAS, 2014, p. 214).

Destacam-se alguns dos atributos do ator-rede descritos pelos autores:

O ator-rede é uma organização dotada de pensamento e inteligência territorial que é capaz de produzir uma autorreferenciação suficiente para criar um mínimo de “ordem local” no território-rede em formação; nessa exata medida, patrocina a cultura política do bem comum e do espaço público, o envolvimento policontextual e a interação comunicativa dos parceiros;

[...]

O ator-rede é uma organização contraintuitiva que perscruta o futuro antecipando-o constantemente, uma vez que o futuro já não é o que costumava ser; nessa exata medida, lida tanto com “a realidade” como com a parte mais invisível e contingente da realidade;

[...]

O ator-rede é uma organização que privilegia a “produção conjunta de bens de mérito e reputação”; nessa exata medida, se for capaz de articular espaço comum particular e espaço público teremos um território-rede que oferecerá uma provisão diversificada de bens mercantis, de bens ambientais e ecossistêmicos, de bens sociais e culturais e de bens de lazer e turismo num espaço-território muito mais estruturado do que temos hoje;

[...]

O ator-rede é uma organização que, em síntese teórica, apresenta as seguintes traves-mestras: uma comunidade política de interesses, um projeto de vida em comum, uma ação coletiva inovadora, uma rede cooperativa, uma estrutura de missão, uma institucionalidade dedicada, uma liderança muito marcada. (COVAS; COVAS, 2014, p. 214-216).

Os autores pontuam também sobre a “iconografia do território-rede”. Neste sentido, a partir dos signos distintivos territoriais, é possível chegar a uma “base narrativa para uma estratégia de comunicação e marketing” (COVAS; COVAS, 2019, p. 44). Eles fornecem alguns exemplos práticos do que seriam signos distintivos: “um campo arqueológico, uma associação de desenvolvimento local, um centro de investigação [...]” são exemplos de signos distintivos territoriais. A partir deles, considerando sua conexão cognitiva, é possível identificar o território-rede e “criar uma iconografia narrativa que seja representativa e na qual todos se reconheçam” (COVAS; COVAS, 2019, p. 45).

O Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste – Prodeter, traz em suas características, componentes que aproximam o contexto de desenvolvimento do programa do que Covas e Covas descrevem nesta teoria. O trabalho de elaboração de Planos de Ação Territoriais (os PAT’s do Prodeter), por exemplo, busca encontrar signos distintivos capazes de identificar seus diversos territórios como únicos. As ações dos diversos PAT’s englobam uma série de ações da esfera econômico-produtiva, mas que traz em seu contexto de ação todas as

relações que as pessoas, ou “utentes” (como chamam os autores) terão com um determinado produto, atividade ou experiência (símbolos territoriais).

Na sequência, Covas e Covas (2019) falam sobre a elaboração de um “mapa gravitacional” do território-rede desejado, isto é, “o mapeamento dos atores principais envolvidos no projeto e suas áreas de influência” (COVAS; COVAS, 2019, p. 44). Trazem a necessidade de conceber uma “plataforma colaborativa *inter pares*” para “aumentar a interação e a conexão colaborativas entre todos os parceiros do projeto e os futuros utentes ou destinatários do projeto” (COVAS; COVAS, 2019, p. 44).

O mapa gravitacional descrito pelos autores também pode ser, em alguma medida, relacionado à prática de identificação de participantes dos Comitês Gestores Territoriais (CGT’s) e Comitês Gestores Municipais (CGM’s). A identificação dos principais atores para integrar as equipes de coordenação dos territórios, são, na prática, a integração de profissionais e agentes econômicos que possuem, cada um, sua rede de relacionamentos e, portanto, uma zona de influência equivalente ao que trazem Covas e Covas (2019). Todos estes integrantes compõem uma plataforma colaborativa, o que pode exemplificar a teoria quando se observa experiência do Prodeter.

Eles citam ainda, a necessidade de elaborar “os conteúdos programáticos e o programa de ação” para a operacionalização do território-rede desejado; a eleição de “embaixadores do território-rede desejado” que serão os “porta-vozes” da verdadeira distinção territorial; e criar uma “coreografia apropriada para o imaginário do território-rede desejado” Como exemplo, os autores citam “uma paisagem literária” ou a “arte e o canto tradicionais [de determinada região]” como possíveis distintivos que podem ser trabalhados para se criar uma identificação específica de um determinado território-rede (COVAS; COVAS, 2019 p. 45). Este trabalho de criação do reconhecimento ou identificação das pessoas com determinado produto ou lugar está no escopo de muitas estratégias de marketing e comunicação atuais.

Mais uma vez, pode-se evidenciar uma aproximação dos “conteúdos programáticos” de Covas e Covas (2019) aos Planos de Ação Territoriais do Prodeter. Nele, os agentes de desenvolvimento, juntamente com os demais atores do território, elaboram os objetivos e as ações prioritárias para trabalho em intervalos de tempo pré-definidos. Cada área do comitê possui os seus “embaixadores” (como na linguagem dos autores) e são referência do território para determinada zona de atuação, a exemplo da coordenação técnica, coordenação de pesquisa, ou a coordenação político-institucional. A “coreografia” de Covas e Covas pode ser vista no

Prodeter quando se vê no programa a consonância das ações do território, e o trabalho em conjunto das diversas coordenações a fim de se alcançarem os objetivos propostos nos prazos estabelecidos e com os impactos esperados.

Os autores também descrevem o território numa perspectiva que ressalta o diferencial promovido por sua inteligência coletiva. No "território-rede", a "smartificação" do território promove uma resultante territorial onde o todo é maior do que a soma das partes. É possível supor, neste sentido, que há ganhos maiores que a simples junção de recursos num território, quando este, por meio de sua governança, desenvolve sua inteligência coletiva.

Parece contraditória a argumentação acerca da autonomia e também da dependência da indução estatal no território, mas é necessário refletir sobre a responsabilidade catalisadora que o poder público pode assumir num trabalho de desenvolvimento territorial. Os autores trazem a definição de “*pivot* fundamental” capaz de “suscitar o entusiasmo inicial para a ideia de comunidade” (COVAS; COVAS, 2019, p. 44). Pressupõe-se que a função de representante do povo conduza bem o Estado para esta responsabilidade.

Dallabrida (2020, p. 60) concorda com Covas e Covas (2019) sobre a existência de uma “[...]inteligência coletiva tácita” nos territórios que podem ser desenvolvidas por seus atores para “resolver seus principais déficits de conhecimento”. É possível relacionar, mais uma vez, a condução desta “inteligência” ao Estado, como o “ator-rede”, já que, teoricamente, não haveria setor mais imbuído deste alvo de atuação como o governo em suas várias esferas. O conhecimento é o que permite pensar em novos métodos, novos produtos e novas relações. Um encadeamento característico quando se fala em desenvolvimento.

O possível protagonismo do Estado para formação e manutenção da governança nos territórios é um ponto de reflexão reforçado pela existência de uma variedade considerável de empresas públicas nas diversas esferas de governo atuantes em alguns segmentos. Elas atuam por meio de prefeituras e suas secretarias municipais, por meio de secretarias estaduais de desenvolvimento e empresas de extensão rural, além de ministérios, estruturas afins ou ainda por meio de bancos públicos nacionais e regionais.

Veiga (2002) cita uma maior participação de governos mundo afora na identificação de gargalos no alcance de melhores condições para o progresso tecnológico ao falar sobre desenvolvimento na perspectiva territorial.

Abramovay e Beduschi Filho afirmam que as diversas formas de atuação estatal que podem ser observadas atualmente, “devem ser desafiadas a serem participantes de um processo de aprendizagem” (ABRAMOVAY; BEDUSCHI FILHO, 2003, p. 7). Os autores trazem, nesta linha de pensamento, a reflexão sobre a necessária atuação das agências estatais voltadas para o desenvolvimento, de forma que elas não sejam apenas observadoras ou de apenas financiarem ou promoverem treinamento para melhoria dos negócios, mas de serem protagonistas na elaboração de projetos para o seu desenvolvimento. A concepção mais ampla de trabalho estatal ratificada nas palavras dos autores sugere, mais uma vez, que a governança é ponto importante de construção de projetos com visão territorial de integração.

Numa perspectiva mais ampla, ao falar de governança para o desenvolvimento em nível mundial e sua relação com o Estado, pontua-se o crescente destaque nas proposições das organizações mundiais para uma ação territorial e sustentável no longo prazo. Abramovay e Beduschi Filho (2003) destacam a “crescente preocupação dos economistas com a dimensão espacial do crescimento econômico” (ABRAMOVAY; BEDUSCHI FILHO, 2003, p.3). O olhar territorial também passou a ter mais evidência na busca por caminhos de desenvolvimento econômico. E ao reconhecer a territorialidade, é necessário refletir também sobre a governança.

Observa-se, a partir deste ponto, uma nova perspectiva estratégica para o crescimento econômico. Esta dimensão, segundo os autores, obteve destaque como movimento intelectual que promoveu a criação de uma “divisão de desenvolvimento territorial” da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1994, que passou a publicar anualmente o periódico intitulado “As perspectivas territoriais da OCDE”. Percebe-se, com esta iniciativa (considerando as ações de uma organização como a OCDE para o desenvolvimento de maneira geral), a valorização do território e sua capacidade de mobilização e promoção de avanços mais amplos que englobassem não só frentes econômicas, mas também sociais dentro de uma delimitação espacial. A partir da década de noventa, os estudos nesta área se intensificaram.

Destacam-se ainda os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (os ODS's) como agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas em setembro de 2015 para uma visão atual sobre o que priorizar quando se discute o desenvolvimento. A Estratégia ODS, coalizão de representações da sociedade civil, do setor privado, de governo e da academia no Brasil, cita a necessidade de engajamento para conscientização e soma de esforços para que se cumpra Agenda 2030 pelo país. Vislumbra-se, neste aspecto, uma concepção de desenvolvimento que toma, cada vez mais, um formato em que variáveis econômicas são

interligadas a questões sociais de impacto e inclusão, como se pode ver no conjunto de ODS's. Princípios como os de sustentabilidade, bem-estar, igualdade, crescimento econômico e parcerias, que permeiam os Objetivos, podem ser mais bem viabilizados se a governança no nível territorial for fortalecida. Este é um compromisso que nasceu e que, possivelmente, estará cada vez mais imbricado às ações do Estado em suas constantes parcerias.

A integração entre Estado e demais representações constitui um caminho de diálogo em que questões são trazidas à discussão e que podem se transformar em agenda governamental num processo análogo à “arena política” no processo de formulação de políticas públicas, como descrito por Capella (2006). Deste modo, há indícios de que a governança no território pode contribuir para o melhor processo de decisão sobre suas prioridades, e sobre o que se espera da iniciativa pública.

O reconhecimento das questões de governança como imprescindíveis para o desenvolvimento territorial demarca a necessidade de instituições de desenvolvimento, a exemplo dos bancos de desenvolvimento, de atuarem em frentes que vão muito além de políticas de crédito e financiamento. Nesta perspectiva, conforme Abramovay e Beduschi Filho, “a política territorial não consiste mais e redistribuir recursos e riquezas já criadas e existentes”, mas de “despertar os potenciais para [sua] criação [...]” (ABRAMOVAY; BEDUSCHI FILHO, 2003, p. 7).

Neste sentido, é possível fazer uma leitura de que há, ao longo da história brasileira, um esforço do Estado para unir estratégia de desenvolvimento regional a formas de financiamento dos produtores e empreendimentos que impulsionem a própria geração de riqueza. É o caso dos fundos constitucionais do país: FNE – Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste; FCO – Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste e do FNO – Fundo Constitucional de Financiamento do Norte.

Em mais de 25 anos de existência, os fundos constitucionais contribuem para o desenvolvimento regional utilizando recursos financeiros para aplicação em projetos de negócios nos diversos setores e portes de clientes. Macedo, Pires e Sampaio (2017), num estudo sobre os avanços dos Fundos Constitucionais no Brasil à luz da política nacional de desenvolvimento, concordam que neste período,

[...] pode-se dizer que há ação proativa no território, por meio da atuação dos bancos de desenvolvimento que são gestores dos fundos. Porém, ainda são latentes as heterogeneidades intra e inter-regionais, o que lhe coloca desafios para aperfeiçoamento da sua atuação no território, no sentido de promover uma maior

coesão econômica, social e regional no país. (MACEDO; PIRES; SAMPAIO. 2017, p. 274).

É possível supor, a partir destes excertos, que a ação estatal para o desenvolvimento a partir do crédito por agentes públicos possui relevância e é uma realidade no país. Entretanto, a ação distributiva não significa, por si só, tornar os territórios mais fortes. Historicamente, há indícios de que as políticas de financiamento devem ser acompanhadas de estratégias para fortalecimento da governança destes territórios. Este processo pode ser identificado quando há coesão dos integrantes territoriais, de sua atuação planejada e unificada, e a existência de representações que conheçam e saibam lidar com suas heterogeneidades. O Estado pode assumir, então, o papel de ator-rede e de indutor destas iniciativas.

Em se tratando da ação do Estado por meio de políticas públicas no setor financeiro, especialmente quando se fala da atuação bancos públicos, é possível observar que governos podem lançar mão de intervenções econômicas para alcançar alvos estratégicos, conforme seu perfil de atuação. O perfil a que se refere aqui seria uma resultante de fatores políticos, ideológicos (que definem uma agenda de governo), bem como as demandas mais evidentes de sua população. Hermann (2011) traz as principais (e antagônicas) abordagens sobre o papel e a forma de atuação do Estado no mercado financeiro, que, grosso modo, se dividem em liberalista de atuação mínima estatal e keynesiano de atuação ampla estatal.

No trabalho sobre a atuação de bancos públicos em sistemas financeiros maduros no contexto de países em desenvolvimento, Hermann (2011) aborda os principais argumentos de cada uma das linhas de pensamento, em que é possível distinguir um papel específico dos bancos públicos quando o enfoque keynesiano é posto em prática. Este modelo permite compreender como, em estruturas econômicas como a do Brasil, ainda é possível e necessária a atuação do Estado no sistema financeiro.

Obviamente, como explica a autora, existem várias formas de intervenção estatal em escalas ascendentes de intervenção, que envolvem desde a supervisão, a regulamentação, à política de crédito, de desenvolvimento, até a criação de bancos públicos. Aproximando sua rica análise ao escopo deste trabalho, reflete-se aqui sobre a intervenção estatal por meio de um banco público na esfera do desenvolvimento territorial. Pode-se considerar, observando a atuação do Banco do Nordeste na região, que este modelo de atuação está em pauta em seus objetivos. Há então uma possível relação entre o Prodeter e um formato comum de atuação dos bancos públicos de desenvolvimento, o que caracteriza a atuação governamental quase que direta.

O desenvolvimento, possivelmente, não está em pauta para a maioria dos *players* privados do mercado bancário, ou ao menos, não é para eles objetivo prioritário como é para o BNB. É claro que neste sentido, consideram-se as peculiaridades de cada instituição financeira, suas estratégias e objetivos traçados. Mas é possível, neste contexto, refletir sobre a importância do papel do Estado para promover atuações diferenciadas, neste caso, para o desenvolvimento territorial, no grau de importância que os autores referenciados aqui discutem. É possível pressupor que o desenvolvimento territorial está mais relacionado a objetivos de governo do que dos objetivos do livre mercado bancário. Sua priorização provavelmente ocorrerá por meio da atuação do Estado utilizando-se de agentes financeiros públicos.

No trabalho sobre o papel dos bancos públicos federais, no contexto da estrutura do setor bancário e o ciclo de expansão de crédito até o início nos anos 2010, Paula, Oreiro e Basílio (2013) constatam que em países emergentes como o Brasil, o crédito oriundo de instituições privadas tende a fugir de modalidades específicas tidas como de maior risco, a exemplo de operações de prazo mais dilatado. O financiamento para investimento, para operações agrícolas e para exportações tem participação fundamental dos bancos públicos, principalmente dos bancos federais. Estes exemplos de produtos, assim como o desenvolvimento territorial e a governança nos territórios estão mais ligados à iniciativa pública quando se olha para o mercado financeiro.

Para Abramovay e Beduschi (2003), “o formato da relação entre instituições locais e poder federal no Brasil induz à lógica permanente de tentar satisfazer carências e não de levar adiante iniciativas inovadoras capazes de alterar o ambiente em que estas carências se exprimem” (ABRAMOVAY; BEDUSCHI. 2003, p. 18). Neste mesmo trabalho, os autores propõem um formato de missão da política territorial que compreenda a promoção de mecanismos de incitação a projetos, convergindo objetivos privados, da representação pública local e do setor associativo.

Os autores citam ainda o papel de importância das médias e grandes cidades contidas nos territórios e que elas poderiam supri-los com recursos intelectuais. Para os pesquisadores, estes recursos seriam importantes no exercício de reflexão sobre a identidade e os objetivos de tais territórios. Eles expõem ainda as seguintes propostas de ação na relação entre o poder central e as regiões interioranas:

- a) Redução gradual das transferências automáticas e garantidas a certos municípios e aumento do apoio contratualizado a projetos.
- b) Incremento dos recursos federais voltados à capacitação localizada para a elaboração de projetos de desenvolvimento de caráter inovador.
- c) Apoio prioritário àquelas atividades de educação e sobretudo

de formação profissional integradas a projetos de desenvolvimento elaborados por uma multiplicidade de atores sociais e econômicos e destinados a fortalecer os tecidos sociais e econômicos localizados. d) Apoio a faculdades e universidades do interior do País para a capacitação na elaboração de projetos voltados a fomentar o empreendedorismo individual e coletivo. e) Estímulo à formação de cooperativas de crédito e agências locais de crédito capazes de reduzir a assimetria de informação entre o empreendedorismo local e o sistema financeiro convencional. f) Dotar organizações locais reunindo setor privado, associativo e eleitos locais de personalidade jurídica que lhes permita o recebimento de recursos do Governo Federal. (ABRAMOVAY; BEDUSCHI. 2003, p. 21).

Embora seja possível reconhecer um novo formato de relação entre poder central e regiões interioranas sobre o qual discorrem Abramovay e Beduschi, não faz parte do escopo desta pesquisa abordar, de maneira detida, os aspectos procedimentais relacionados às propostas de ação supracitadas.

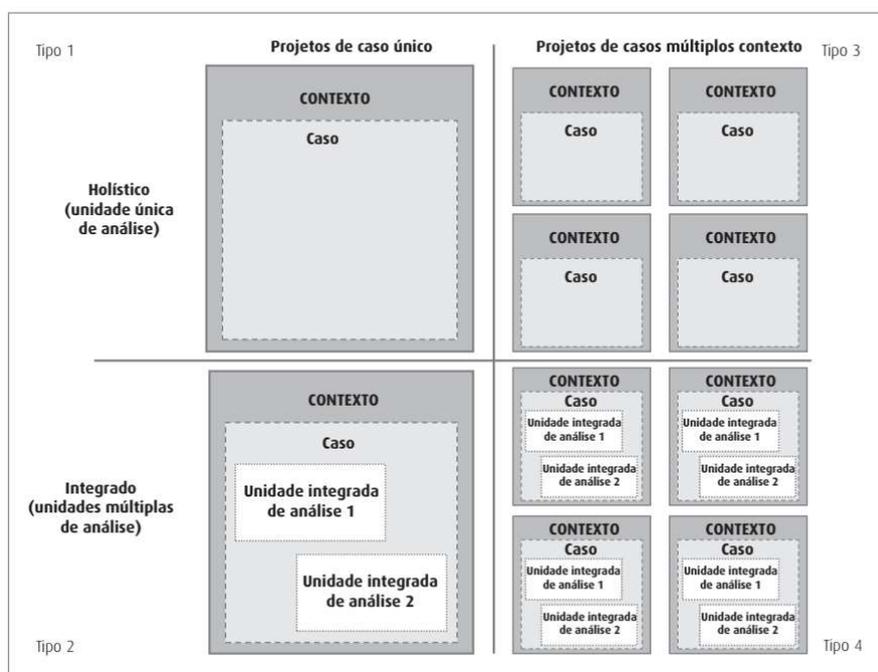
Face a essas diversas abordagens e questões conceituais exploradas nesse capítulo, o presente estudo sobre a experiência do Prodeter, com base nas perspectivas referenciadas anteriormente, assumiu-se, como premissas, que o desenvolvimento na esfera territorial dependerá:

1. Da ampliação da governança nos territórios, definida como fator crítico e processo-chave. Neste contexto, seus atores devem estar integrados, representando as esferas privada e governamental num processo de autonomia e participação ativa em suas decisões e projetos;
2. Da indução fundamental do Estado às iniciativas que fortaleçam os territórios e sua governança, sendo reconhecida a função catalisadora do desenvolvimento pelo governo em suas ações;
3. Da compreensão do próprio desenvolvimento como algo que não se resume à transformação econômica material, mas que também abarca a transformação social expressa nas relações inovadoras entre seus diversos atores e suas representações;
4. Da percepção e atuação de instituições públicas de desenvolvimento, a exemplo dos bancos de desenvolvimento, que deve estar cada vez mais direcionada para ações proativas e relevantes no campo da governança.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como propósito avaliar a experiência conduzida pelo Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste (o Prodeter), sob o aspecto da governança. Utilizando a nomenclatura empregada por Robert Yin (2015), esta pesquisa é classificada como Estudo de Caso único, já que ele se dá a partir da observação exclusiva do Prodeter, e de classificação integrada, pois abordará, de maneira conjunta, informações advindas de múltiplas unidades de análise (territórios onde o programa tenha sido implantado nas fases G1, G2 e G3). A figura abaixo traz o quadro com os tipos de Estudo de Caso, conforme Yin:

Figura 3: Classificação dos Estudos de Caso



Fonte: Adaptado de (YIN, 2015, p. 53)

O Estudo de Caso como método permite, entre outros, que o pesquisador contribua com as reflexões teóricas já existentes ou com um aprofundamento em suas diversas áreas, havendo uma inclinação para se responder “como” determinado fenômeno ocorre (YIN, 2015, p.10). Relacionando este formato de pergunta, característica do método de Estudo de Caso, com a pergunta-problema a ser respondida nesta pesquisa, o pesquisador busca a criação de um instrumento prático para avaliar a experiência da metodologia quanto à indução e aperfeiçoamento da governança nos territórios de atuação do Prodeter pelo Banco do Nordeste.

É necessário ressaltar que esta pesquisa não possui finalidade precípua de contribuição com a teoria do desenvolvimento ou em teorias sobre a governança, mas de construir um instrumento de avaliação, realizar a própria avaliação e a propor recomendações que contribuam com o programa da empresa e objeto de estudo. O pesquisador utiliza as recomendações de Robert Yin quanto ao método de estudo de caso como forma de atender aos objetivos de criação do roteiro de avaliação, a análise situacional, e a proposição de recomendações à empresa.

Yin (2015) ressalta a necessária atenção do pesquisador para que o estudo de caso não seja confundido com um caso de ensino – quando funciona como uma explicação ou exemplificação de uma teoria. Diferentemente, este trabalho resultará na criação de uma ferramenta capaz de avaliar a experiência metodológica de contribuição do Prodeter com o aspecto da governança nos territórios onde ele atua. Este aspecto constitui uma peça-chave para que esta estratégia de desenvolvimento adotada pelo banco obtenha êxito. Na descrição do programa, disponível na página do BNB, é possível observar a centralidade da governança como fator necessário para o sucesso do Prodeter nas ações de Integração de Políticas Públicas e da elaboração de um Plano de Ação Territorial.

Figura 4: Estratégias do Programa de Desenvolvimento Territorial - Prodeter



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

Embora sejam igualmente importantes para o desenvolvimento dos territórios, as estratégias do Prodeter descritas pelo Banco mostram-se interrelacionadas e dependentes da

governança. Sem ela, a Integração de Políticas Públicas não poderia ocorrer, já que ela concebe o fortalecimento do território por meio do diálogo e da exposição dos objetivos de seus participantes nos respectivos Comitês Locais. Da mesma forma é por meio da governança que se discutem e se definem as prioridades que estarão presentes em um Plano de Ação Territorial dos Comitês.

Ao conceituar o desenvolvimento territorial, a instituição cita como objetivo a “implementação da autogestão” nos territórios, havendo complementação entre iniciativas governamentais, mas também as “iniciativas de desenvolvimento locais”. Neste sentido, é possível reconhecer que estas iniciativas passam pelo conhecimento de suas vocações, pela organização de seus atores e de sua representatividade – conceitos ligados à governança. Da mesma forma, pode-se reconhecer em alguns dos seus objetivos, a exemplo de “promover a participação dos agentes locais no processo de desenvolvimento”, ou da “promoção do financiamento integrado” princípios que são abrangidos pela governança. Ela é reconhecida também quando o Banco descreve sua busca por transformações perenes nos territórios, uma vez que esta efetividade resulta do fortalecimento da governança.

No trabalho de campo realizado, o pesquisador utilizou, principalmente, a interlocução com o Agente de Desenvolvimento – profissional do banco que possui papel central na organização e condução do que propõe o Prodeter. De acordo com o Banco do Nordeste, o Agente de Desenvolvimento possui a responsabilidade básica e missão de:

Conhecer, facilitar, articular e induzir ações relativas à Política de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste, em consonância com o direcionamento estratégico da Instituição, a partir da efetivação, por parte de parceiros, de planos de ação em nível local e territorial cujo objetivo consiste no fortalecimento de atividades econômicas prioritizadas, com vistas à estruturação de financiamentos de riscos mitigados. (BANCO DO NORDESTE, 2021).

É papel do Agente de Desenvolvimento, conforme descrição da instituição financeira (BANCO DO NORDESTE, 2021), o conjunto de atribuições apresentado na Figura 5, abaixo.

Figura 5: Papel do Agente de Desenvolvimento

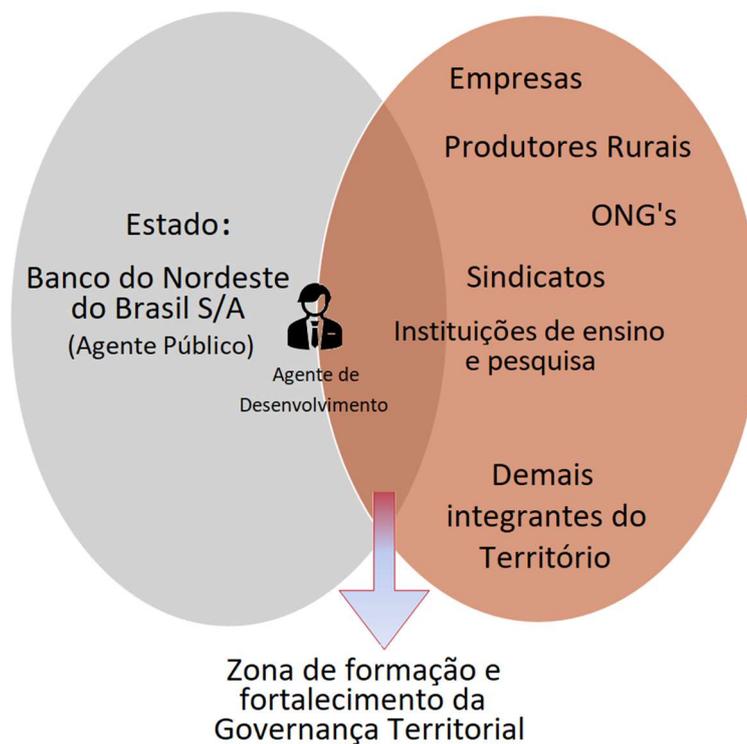


Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas informações disponibilizadas na página do BNB. (BANCO DO NORDESTE, 2021)

Observando-se os papéis designados à função do Agente de Desenvolvimento, representante da empresa pública, verifica-se que ele é essencial para que os Comitê Gestores tenham início e continuidade. Eles são participantes e construtores da estratégia adotada para o território, e do Plano de Ação Territorial (PAT). Nos PAT's, as estratégias são transformadas em ações que permitem o alcance dos objetivos traçados. Reconhecendo a relevância destes profissionais para que o Prodeter se concretize nos diversos territórios, eles serão a principal referência, nesta pesquisa, para avaliação do programa, com os quais serão feitas entrevistas e aplicação de questionários.

Dessa maneira, compreender a governança e a avaliação de seus aspectos neste programa de desenvolvimento requer um olhar para o Agente de Desenvolvimento. Em toda a instituição, talvez ele 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 6: A centralidade do Agente de Desenvolvimento



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

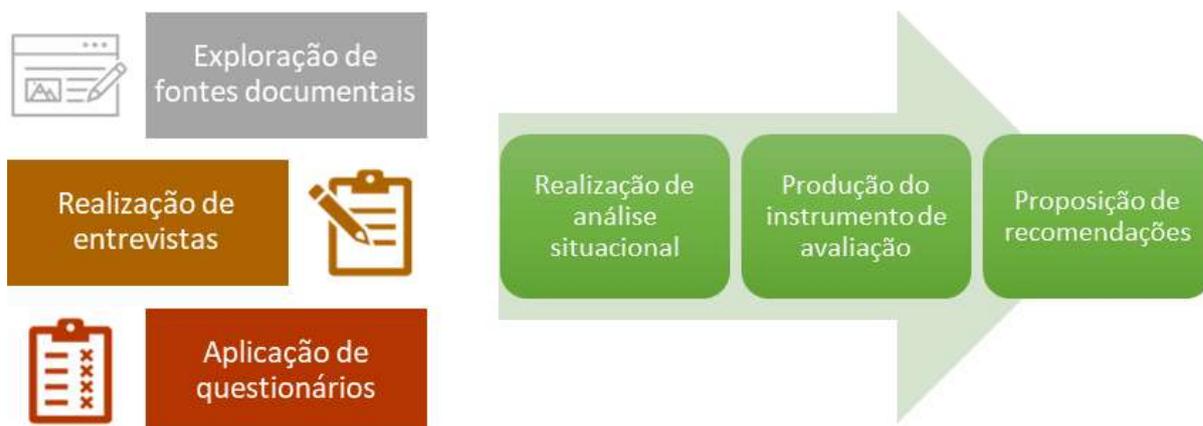
Considerando o propósito de avaliação da experiência do Prodeter, com ênfase em sua metodologia de governança, a pesquisa foi desenvolvida a partir dos seguintes estágios:

1. **Exploração das fontes documentais:** obtenção de informações mediante análise de relatórios, atas e outros documentos disponíveis nos arquivos do banco, inclusive em meios eletrônicos;
2. **Realização de entrevistas com Agentes de Desenvolvimento:** aplicação de questões semiestruturadas através de contato virtual por videoconferência com os Agentes de territórios selecionados; e
3. **Aplicação de questionário para os Agentes de Desenvolvimento:** envio de questionários eletrônicos para todos os Agentes envolvidos com o Prodeter nas suas fases 1, 2 e 3 e obtenção de suas respostas.

Embora sejam estágios distintos no processo de pesquisa, o material resultante da análise de cada um deles pôde ser utilizado a qualquer momento após sua coleta. Mesmo que houvesse a prevalência da utilização das fontes documentais no primeiro estágio, das entrevistas no segundo, e dos questionários no terceiro, seus achados contribuíram com a retroalimentação e dinamismo durante toda a pesquisa. A cada novo estágio, o retorno aos materiais já coletados

possibilitou a elucidação e aprofundamento de falas, a melhor compreensão às tendências de respostas nos questionários e a confrontação entre documentos obtidos.

Figura 7: Os estágios da pesquisa e seus objetivos específicos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A Figura 7 traz a representação gráfica dos estágios da pesquisa e sua relação com os objetivos específicos. Os resultados esperados neste ensaio, composto pela análise situacional, a criação de um instrumento de avaliação e a proposição de recomendações foram alcançados a partir do desenvolvendo destes três estágios.

O pesquisador que desenvolveu este trabalho é funcionário de carreira do Banco do Nordeste do Brasil atuando na função de gerente de agência. Esta inserção permitiu melhor compreensão do Prodeter, uma vez que há maior familiarização com o contexto e com as parcerias internas e externas do programa, favorecendo a pesquisa. Por outro lado, a não atuação direta no programa permitiu que fosse mantido um nível de distanciamento necessário ao papel de pesquisador, ao mesmo tempo que permitiu um bom nível de abertura e adesão dos participantes.

3.1 EXPLORAÇÃO DE FONTES DOCUMENTAIS

No primeiro estágio, foi possível colher as informações que permitiram uma maior familiarização com o programa. Suas diretrizes foram mais bem conhecidas, a composição dos Comitês Gestores, o formato de inclusão das representações, histórico e cronograma dos planos, a prática dos comitês, além do processo de discussão e decisão das atividades a serem priorizadas.

A obtenção dos documentos ocorreu por solicitação direta aos Agentes de Desenvolvimento, às coordenações estaduais, pelos relatórios fornecidos pela Área de

Desenvolvimento Territorial do BNB, e demais fontes de possível acesso na internet. A busca, leitura e análise dos documentos pelo pesquisador teve início a partir da autorização formal em 10/01/2022 enviada pelo Banco do Nordeste para realização da pesquisa após avaliação do projeto ora qualificado. Este documento compôs o dossiê enviado ao Comitê de Ética responsável pelo parecer concedido (Anexo A).

Conforme orienta Yin (2015), a utilização de múltiplas fontes de evidência é um importante ponto forte da coleta de dados no Estudo de Caso, o que o autor cita como a “triangulação”. Para ele, neste formato de pesquisa, “a necessidade de usar fontes múltiplas de evidência excede muito a dos outros métodos” (YIN, 2015, p. 123). A coleta e análise de documentos permitiu que o pesquisador tivesse o embasamento necessário para elaboração do roteiro de entrevistas, além de aprofundar em questões que fossem surgindo nos demais estágios quando necessário.

A pesquisa documental forneceu elementos que permitiram compreender tanto as expectativas da empresa em relação ao programa, seus objetivos e premissas, quanto o detalhamento de cada passo da atuação do Agente de Desenvolvimento vinculado ao Prodeter. Já a partir dos documentos foi possível também realizar a categorização por palavras-chaves ou “etiquetas” utilizadas para agrupamento temático na pesquisa documental. Assim, os documentos constituíram o ponto de partida para desenvolvimento das fases subsequentes de entrevistas e aplicação de questionários, permitindo que o autor utilizasse os recursos documentais na estratégia para avançar em direção ao objetivo central da pesquisa – a avaliação da experiência metodológica de indução da governança territorial a partir do Prodeter.

As etiquetas, como o autor descreve as palavras-chaves (tópicos presentes) nos documentos analisados, possuem relação direta com as categorias que foram definidas na fase de entrevistas. Sobre estas categorias e o método de sua codificação e rerepresentação, discorre-se mais detalhadamente na próxima seção.

As palavras-chaves e seus agrupamentos, já na fase documental, forneceram suporte para a posterior criação do **tópico-guia para as entrevistas**. De acordo com Bauer e Gaskell (2003, p. 66), o tópico-guia “em sua essência, é o planejado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa”. Nos procedimentos metodológicos deste trabalho, que utilizou em um dos seus estágios entrevistas semiestruturadas, recorreu-se a Bauer e Gaskell (2003) para o suporte na definição das temáticas a serem direcionadas nas entrevistas. Os autores destacam a importância

do procedimento de estruturação dos tópicos-guia, uma vez que as entrevistas requerem um preparo prévio para a sua “aparente conversa” com o entrevistado.

A análise documental assumiu o papel de fornecer a base para formulação do roteiro das entrevistas semiestruturadas, já que as fontes literárias não foram pesquisadas com esta finalidade específica neste trabalho (embora elas tenham sido base para o debate sobre os elementos conceituais relacionados). Esta necessária preparação é citada por Bauer e Gaskell (2003, p. 66) e indica a relevância do conhecimento do pesquisador do seu objeto de discussão e análise. Neste sentido, compreender a prática de atuação do Agente de Desenvolvimento foi um aspecto essencial para a pesquisa.

A classificação dos documentos conforme as palavras-chaves de seu conteúdo em etiquetas permitiu a observação por parte do pesquisador de que eles se dividem em dois grupos: um deles de **caráter institucional** e outro como **produções dos territórios**. O primeiro grupo, formado por documentos que possuem **caráter institucional**, referem-se a apresentações do programa para divulgação interna, material para capacitação de Agentes de Desenvolvimento e demais funcionários do banco, panfletos de divulgação, além de descrições do programa em sua página na internet; já o segundo grupo, formado por documentos decorrentes das **produções dos territórios**, reúne atas e demais registros de eventos, reuniões, relatórios bimestrais, fotos e notícias.

A análise destes dois grupos de documentos permitiu identificar como grupo temático relevante para a avaliação, a tradução dos objetivos do campo estratégico da empresa em práticas nos territórios de atuação. Em outras palavras, esse tópico se refere à transposição do aspecto estratégico/teórico para o operacional/prático, e como isto ocorre. Esta foi considerada uma primeira frente de pesquisa. Adicionalmente, a análise documental permitiu também o agrupamento de etiquetas em outros três grupos temáticos. Foram eles: o papel esperado do agente de desenvolvimento; o papel esperado das parcerias; e as potenciais disfunções do programa (no aspecto gerencial ou ainda em seu processo de execução). Estes grupos temáticos compuseram as demais **frentes de pesquisa**, totalizando quatro frentes de análise. A seguir, o Quadro 2 apresenta resumidamente a classificação do tópico-guia a partir das etiquetas geradas com a pesquisa documental.

Quadro 2: Resumo da composição do tópico-guia

Frentes de Pesquisa	Nome	Composição temática
Frente 1	Alinhamento da estratégica e prática	Avaliação da metodologia utilizada no Prodeter em relação a sua capacidade em traduzir os objetivos do campo estratégico da empresa para as práticas nos territórios.
Frente 2	Papel do agente de desenvolvimento	Discussão sobre o papel esperado pelo banco e pelas parcerias quanto à atuação do agente de desenvolvimento, assim como seus impactos na formatação de suas atividades para o indução da governança nos territórios.
Frente 3	Papel das parcerias	Discussão sobre o papel esperado das parcerias externas e das agências do banco para o desenrolar das ações do Prodeter em seus diversos estágios.
Frente 4	Potenciais disfunções	Conhecimento das potenciais disfunções do programa (no aspecto gerencial ou ainda em seu processo de formalização) e seus estágios, fornecendo pontos de sugestão e contribuição pelo pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As etiquetas também foram utilizadas como identificadores de falas e respostas nos estágios das entrevistas e da aplicação de questionários.

3.2 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

No segundo estágio, o pesquisador realizou entrevistas com onze Agentes de Desenvolvimento responsáveis pelos PAT's selecionados dentre as duas primeiras fases de implantação do Prodeter (G1 - 2016; e G2 - 2019). Considerando a reduzida capacidade de plena articulação e consecução das ações de coordenação nos PATs a partir da terceira fase (2020), em razão da pandemia pelo coronavírus, a terceira fase (G3) foi integrada no terceiro estágio do estudo (coleta de dados por questionários)¹.

As onze entrevistas foram agendadas diretamente com os Agentes de Desenvolvimento selecionados, considerando o melhor horário sugerido por eles, tendo sido feito o contato via telefone celular. Elas ocorreram entre os dias 18/04/2022 e 26/04/2022 e seu conteúdo integral encontra-se gravado, armazenado sob os cuidados do pesquisador pelo prazo de cinco anos a partir da sua realização, conforme informado e autorizado pelos participantes. De acordo com as normas éticas legais, o conteúdo é de acesso exclusivo do pesquisador, orientador e participantes.

Conforme já descrito, o papel fundamental do Agente de Desenvolvimento no Prodeter permitiu que o pesquisador aprofundasse nas questões relacionadas à governança nos

¹ As fases de implantação dos PAT's do Prodeter são as seguintes: primeira fase – 21 PAT's (2016), segunda fase – 50 PAT's (2019); terceira fase – 61 PAT's (2020) (BANCO DO NORDESTE, 2020).

territórios, conhecendo, por meio desta experiência, seus possíveis avanços ou pontos de necessária melhoria. Deste modo, a avaliação da metodologia do Prodeter, que é propósito deste trabalho, foi possível ser realizada.

De acordo com Bauer e Gaskell (BAUER; GASKELL, 2003, p. 65) a entrevista pode desempenhar diversas funções numa pesquisa qualitativa. Sua utilização permite a aproximação do pesquisador à vivência das pessoas e aos pontos de vista sobre determinado fato ou procedimento, tendo sido possível incluir, neste sentido, a experiência prática do Agente de Desenvolvimento em sua atuação no Prodeter. Para os autores, a entrevista:

[...] poderá ser um fim em si mesmo o fornecimento de uma "descrição detalhada" de um meio social específico; pode também ser empregada como uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica" (BAUER; GASKELL, 2003, p. 65).

Ao utilizar as entrevistas, o pesquisador buscou esta “descrição detalhada”, como é citada pelos autores. Compreendeu também que elas se adequam ao caminho metodológico proposto, que contempla, em conjunto, a pesquisa documental e a utilização de questionários estruturados. Bauer e Gaskell afirmam que “a entrevista qualitativa pode desempenhar um papel vital na combinação com outros métodos” (BAUER; GASKELL, 2003, p. 65).

Dentre os Agentes de Desenvolvimento dos PAT's das fases 1 e 2 do Prodeter, foram selecionados para as entrevistas semiestruturadas (2º estágio do estudo) aqueles que atuam em um dos 3 maiores territórios em cada um dos onze estados de atuação do programa (pelo critério de quantidade de municípios atendidos pelo PAT). Desta forma, foram entrevistados onze Agentes de Desenvolvimento, contemplando todos os estados do Nordeste acrescidos de Minas Gerais e Espírito Santo. As entrevistas foram realizadas remotamente, utilizando um sistema de videoconferência, considerando a diversidade de localidades e, ainda, as medidas de distanciamento necessárias no momento de sua realização, devido às questões sanitárias.

Nas entrevistas, o pesquisador utilizou questões semiestruturadas as quais permitiram que o entrevistado discorresse livremente, porém sob direcionamento de um roteiro, possibilitando a inserção de novas perguntas para elucidação das falas. Nesta aproximação, foram priorizadas suas experiências e relatos sobre a mobilização dos atores, a formação dos Comitês Gestores, seus desafios, percalços e ganhos do território considerando as diversas atividades priorizadas. Foram abordadas questões sobre a construção do Plano de Ação Territorial, o processo de liderança, representatividade e priorização de ações para alcance dos

objetivos comuns ao território. Em suma, foi possível aprofundar nas questões relacionadas à governança nos territórios atendidos pelo programa utilizando-se de toda a vivência profissional do agente de desenvolvimento.

Para realização das entrevistas, os voluntários selecionados foram previamente informados sobre o asseguramento da não exposição dos participantes mediante qualquer tipo de identificação nominal pelo pesquisador. Desta forma as falas gravadas e transcritas poderiam ser selecionadas e analisadas utilizando códigos numéricos pela ordem de realização das entrevistas. Embora as entrevistas gravadas identifiquem os voluntários, este trabalho (em todas as suas seções) não trouxe qualquer menção direta aos participantes, aos territórios, aos PAT's específicos, ou a qualquer referência à identidade do Agente de Desenvolvimento.

O Quadro 3, abaixo, contém a apresentação das entrevistas para tratamento das informações a partir das transcrições:

Quadro 3: Nomenclatura das entrevistas

Ordem de realização da entrevista	Nomenclatura a partir da transcrição
1ª entrevista	AGENTE 1
2ª entrevista	AGENTE 2
3ª entrevista	AGENTE 3
4ª entrevista	AGENTE 4
5ª entrevista	AGENTE 5
6ª entrevista	AGENTE 6
7ª entrevista	AGENTE 7
8ª entrevista	AGENTE 8
9ª entrevista	AGENTE 9
10ª entrevista	AGENTE 10
11ª entrevista	AGENTE 11

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Para Bauer e Gaskell (2003, p. 68), “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Os autores afirmam ainda que “um ponto-chave que se deve ter em mente é que, permanecendo todas as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade, ou levam a uma compreensão mais detalhada.” (BAUER; GASKELL, 2003, p. 68). A razão para isto, como explicam os autores, está na limitação do número de interpretações, ou versões, da realidade.

Um dos principais elos entre os estágios de pesquisa documental e as entrevistas foi a composição das **frentes de pesquisa** já no primeiro estágio, conforme descrito na seção anterior. As “etiquetas” agrupadas, que deram suporte para criação de cada uma das frentes, permaneceram em utilização, desta vez, para o procedimento de **codificação**.

De acordo com Bauer e Gaskell (2003, p. 397) “depois de ter coletado informações textuais não estruturadas através de trabalho de campo, ou entrevista aberta, o pesquisador qualitativo terá de construir "padrões significativos dos fatos" (Jorgenson, 1989), procurando por estruturas nos dados.” A transcrição das entrevistas realizadas teve a finalidade de converter o material audiovisual em fonte textual para o seu tratamento.

A **codificação**, como explicada por Bauer e Gaskell (2003) é a ação de relacionar passagens do texto a categorias que o pesquisador ou já desenvolveu anteriormente, ou irá desenvolver para o caso específico (BAUER; GASKELL, 2003, p. 397). Já a **reapresentação** constitui na identificação no texto transcrito dos tópicos previamente conhecidos e estimulados mediante a entrevistas. Neste processo, o pesquisador poderia ter lançado mão de *softwares* que realizam este tipo de tarefa. Entretanto, optou-se pela forma manual de análise. Para Bauer e Gaskell (2003, p. 399), “a maioria dos programas de análise qualitativa se baseia nos recursos de "codificação e reapresentação".

Em síntese, o estágio de entrevista abrangeu o trabalho de realização das conversas guiadas por um roteiro semiestruturado de questões, sendo possível a utilização parcial das questões, ou mesmo a elaboração de novas perguntas que se julgavam necessárias para entendimento das falas e respostas. Todo o material foi gravado e transcrito, havendo o cuidado para a não identificação dos voluntários que foram avisados sobre o procedimento utilizado. Na transcrição, os trechos das falas foram selecionados mediante reapresentação de um código previamente estruturado, que, neste trabalho, teve origem nas etiquetas iniciais e seus agrupamentos em frentes de pesquisa categorizadas. Abaixo, o Quadro 4 mostra a relação de categorias para busca no processo de reapresentação das frentes de pesquisa:

Quadro 4: Categorias para o processo de reapresentação

Categorias	Frente de pesquisa relacionada	Blocos de pontos de investigação
Categoria 1	Frente 1 - Estratégica e prática	1
Categoria 2	Frente 2 - Papel do agente de desenvolvimento	2 e 4
Categoria 3	Frente 3 - Papel das parcerias	3
Categoria 4	Frente 4 - Potenciais disfunções	todos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

O Apêndice A contém o roteiro completo para utilização nas entrevistas.

3.2.1 Trechos etiquetados e construção da grade de categorias e subcategorias.

Utilizando as entrevistas transcritas, o pesquisador realizou a leitura e marcação dos trechos selecionados para classificação por etiquetas. Neste momento, ocorreu o processo de rerepresentação temática, uma vez que estas etiquetas foram as mesmas originadas da análise documental. Elas foram atribuídas às falas conforme cada uma das frentes de pesquisa do tópico-guia (Quadro 2). Os trechos selecionados receberam uma numeração sequencial a partir de 1 (um) tendo ainda a identificação da página em que eles se encontram na transcrição. O objetivo deste procedimento foi de facilitar o possível retorno ao ponto exato da entrevista em que cada fala ocorreu, caso fosse necessário. Este documento contendo os trechos etiquetados foi utilizado na fundamentação da **análise situacional** que será exposta na seção de resultados.

Obedecendo aos requisitos éticos da pesquisa (detalhados na seção 3.4), as transcrições não foram anexadas na íntegra a este trabalho, com o objetivo de manter o sigilo da identificação dos entrevistados. Qualquer menção que permitisse a identificação do Agente de Desenvolvimento (tais como o nome do território, citação de municípios ou atores específicos) foram suprimidas no processo de transposição dos trechos extraídos das transcrições completas para o quadro de trechos etiquetados. Nele, o nome do Agente de Desenvolvimento foi trocado pelo seu respectivo código, como consta no Quadro 3. O total de quadros de trechos etiquetados foram onze (um quadro para cada agente entrevistado e para cada estado de atuação do BNB).

À medida que os trechos selecionados das transcrições eram marcados com suas respectivas etiquetas, num processo de rerepresentação dos temas que emergiram da análise documental, o pesquisador realizava o agrupamento dos trechos em categorias e subcategorias temáticas. Estas categorias temáticas permitiram uma listagem dos temas semelhantes e afins, e permitiram ainda registrar uma tendência temática, uma vez que foi possível criar uma grade de categorias e subcategorias. Esta grade permitiu visualizar todas as vezes que a entrevista foi conduzida para aquele tópico pela fala dos agentes de desenvolvimento entrevistados. Uma quantidade maior de menções sobre determinado tema nas entrevistas sinalizava para aspectos que poderiam ser mais bem explorados na fase seguinte – a aplicação de questionários para a totalidade dos agentes dos grupos G1 a G3.

3.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

No terceiro estágio da pesquisa, a análise detalhada das entrevistas do estágio anterior e a verificação documental deram subsídios para elaboração do **instrumento de avaliação** da metodologia do Prodeter, aplicado a todos os Agentes de Desenvolvimento que atuam ou atuaram em uma das três fases iniciais do programa no BNB (G1 a G3).

O agrupamento temático das falas resultou em onze categorias e cinquenta e seis subcategorias. Como é possível observar na grade, as categorias foram divididas em três eixos principais os quais foram utilizados para avaliar o Prodeter por meio de um questionário. Os três eixos são mostrados na figura abaixo:

Figura 8: Eixos de avaliação do Instrumento de Avaliação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Além dos três eixos de avaliação, restaram duas categorias que foram agrupadas numa seção não avaliativa. São elas: dificuldades apontadas pelos entrevistados e sugestões dadas pelos entrevistados. Apesar de não avaliativas, estas categorias foram utilizadas no instrumento de avaliação para que o pesquisador compreendesse o grau de representatividade (tendência temática) delas no universo de agentes de desenvolvimento do BNB dos grupos G1, G2 e G3. Para cada eixo de avaliação apresentado na Figura 8, foi atribuída nota de 0 a 10 pontos. Ao final da avaliação, a pontuação máxima de 30 pontos foi dividida por 3 para se chegar à nota média do programa. Já o conceito de avaliação é encontrado dividindo-se a média geral dos três eixos por 2 (pontuação de 0 a 5). O Quadro 5, contém os conceitos finais da avaliação.

Quadro 5: Relação dos conceitos de avaliação

NOTA	CONCEITO
4 a 5	Excelente
3 a 3,9	Bom
2 a 2,9	Regular
1 a 1,9	Ruim
0 a 0,9	Péssimo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As pontuações das categorias não possuem distinção de pesos. Ou seja, dentro do mesmo eixo de avaliação, as categorias e subcategorias tiveram pesos iguais. Entretanto, a critério da empresa, em possíveis novas avaliações futuras, poderão ser utilizadas ponderações por categoria de avaliação, sendo atribuídos pesos maiores para categorias cujos temas passem a ter maior relevância de avaliação para o BNB.

O instrumento de avaliação foi elaborado no formato de questionário estruturado composto por questões de múltipla escolha com 5 alternativas, com a possibilidade de escolha de apenas uma (em sua maioria). As alternativas de cada questão representam os graus de percepção que o agente de desenvolvimento possui sobre aquela temática relacionada ao Prodeter, sendo fornecido juízo de valor sobre o atendimento ou não de cada aspecto avaliado. A estrutura de pontuação foi padronizada para as questões de múltipla escolha, de forma que as notas máximas foram atribuídas para as alternativas de letra “A” (10 pontos), e as notas mínimas foram atribuídas para as alternativas de letra “E” (0 pontos). As respostas das demais alternativas – “B”, “C” e “D” – forneceram notas linearmente decrescentes. A tabela abaixo mostra a pontuação obtida por cada alternativa escolhida:

Tabela 3: Pontuação obtida por alternativa

Alternativa	Pontuação
A	10
B	7,5
C	5
D	2,5
E	0

Fonte: Elaborada pelo pesquisador

Para as questões em que é possível fornecer mais de uma resposta, a pontuação máxima é alcançada no caso de todas as alternativas serem selecionadas. À medida que as alternativas não são selecionadas, perde-se a pontuação proporcionalmente ao número de alternativas (que possuem pesos iguais). Nestas questões, obtém-se nota mínima nos casos em que nenhuma

alternativa é escolhida. Apenas duas questões possuem esta configuração – Questão 29 e Questão 30.

O total de subcategorias foi de 42 subcategorias avaliativas e 14 subcategorias não avaliativas, totalizando 56 subcategorias. Para cada subcategoria avaliativa o roteiro teve, ao menos, uma questão. O número de questões avaliativas (40) foi aparente menor que o número total de subcategorias (42) porque houve questões subdivididas (Exemplo: 25-A e 25-B). Já o número de questões não avaliativas foi de 3 questões. O Apêndice B contém o quadro completo de categorias e subcategorias de avaliação onde é possível verificar qual é a questão do instrumento de avaliação para cada subcategoria. O Apêndice C traz o instrumento de avaliação completo.

Para aplicação do instrumento de avaliação, o pesquisador utilizou a ferramenta *Google Forms*, em modelo totalmente adaptado ao formato elaborado para cada questão. Antes de disponibilizar para todos os agentes, foi feita uma aplicação teste para identificação de possíveis ajustes na estrutura e formato das perguntas. Após o teste, foi disponibilizado o link de acesso para todos os agentes de desenvolvimento via e-mail institucional com convite para participação da pesquisa. A ferramenta utilizada apresenta arquivo com todas as respostas, contendo ainda apresentação de gráficos demonstrativos para auxílio na interpretação dos dados resultantes das participações.

3.3.1 Tratamento de dados

A ferramenta *Google Forms* disponibilizou os dados das respostas em formato do *Microsoft Excel*. Após encerramento da abertura para recepção de respostas, a planilha foi salva no computador pessoal.

Aberto o arquivo, foi possível verificar cada resposta dada por cada um dos participantes. Cada linha da planilha do MS Excel corresponde a uma sequência de respostas do mesmo Agente de Desenvolvimento. Após abertura do arquivo, a primeira ação de tratamento de dados foi a exclusão das respostas nas quais os participantes marcaram que “não são agentes de desenvolvimento”, ou “não fazem parte dos PAT’s das fases 1, 2 e 3”, restando apenas as respostas válidas.

Em seguida, foi feita a inclusão de duas linhas vazias abaixo de cada linha de resposta. A primeira delas com o objetivo de extrair da linha superior (das respostas) qual foi a alternativa marcada pelo Agente de Desenvolvimento (A, B, C, D ou E). A segunda linha foi inserida com

a função de gerar a nota de cada resposta de acordo com a alternativa assinalada pelo participante em cada uma das questões.

Duas questões fugiram ao padrão de pontuação utilizado nas demais (base de cinco alternativas). Foram elas: Questão 29 e Questão 30 (em que os participantes puderam escolher mais de uma resposta). A Questão 29 teve cinco respostas numeradas (1 a 5) e a Questão 30 teve oito respostas numerada (1 a 8). Tanto para a Questão 29 quanto para a Questão 30, a quantidade de respostas marcadas definiu o valor final atribuído para cada participante, sendo atribuído o valor “0” para aqueles que não marcaram nenhuma resposta, e 10 para aqueles que marcaram todas as respostas.

O pesquisador inseriu manualmente a quantidade de respostas marcadas pelos participantes nas Questões 29 e 30.

Em seguida, a planilha foi replicada para início da extração de resultados. A replicação usou função “colar somente valores” para que os valores não estivessem vinculados a outras células de respostas dos participantes, as quais puderam ser excluídas a partir deste ponto. Foi retirada a coluna com a matrícula dos participantes. Os dados sobre perfil foram mantidos para avaliação de nota segmentando: por Estado, por número de PAT’s trabalhado ao mesmo tempo, por fase do PAT trabalhada e por tempo de função do Agente de Desenvolvimento.

A função utilizada para cálculo da nota foi “=MÉDIA(X:Y)” em que X e Y representam o intervalo de células que se pretende utilizar para encontrar a média. O pesquisador encontrou para cada participante, uma nota global em cada um dos eixos de avaliação, conforme apresentados na Figura 8. Foram desconsideradas para o cálculo as questões não avaliativas números 41, 42 e 43.

Como a última versão da planilha de tratamento de dados ainda continham dados necessários (perfil do Agente de Desenvolvimento) e que poderiam identificar o participante pelas características do PAT em seus estados, elas não foram anexadas na íntegra considerando os preceitos éticos desta pesquisa.

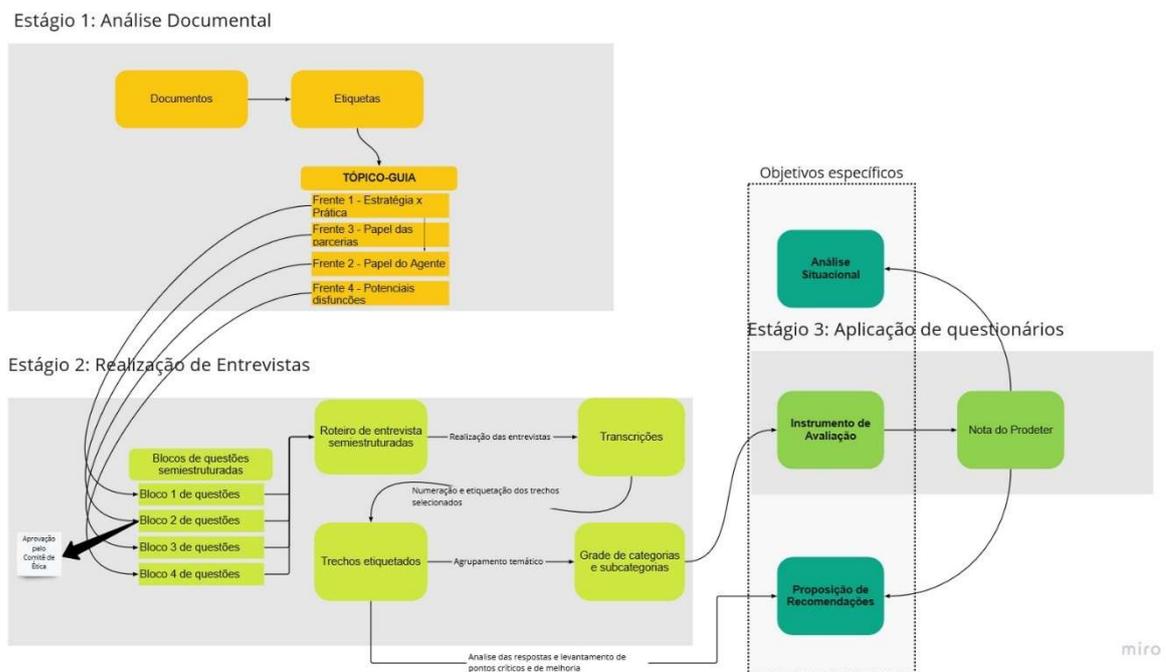
As respostas aos questionários possibilitaram ao pesquisador descrever questões relacionadas ao processo de governança em todo o programa, e, ainda, sobre a capacidade de dinamização das atividades desenvolvidas (um dos alvos do programa), além dos aspectos metodológicos e operacionais dos quais dependem o programa. A nota de avaliação, juntamente

com os trechos etiquetados da fase das entrevistas forneceram o material necessário para a **análise situacional** do Prodeter.

O desenvolvimento destes estágios permitiu que se conhecessem os pontos de necessárias melhorias sob o prisma dos profissionais que desempenham papel principal neste programa de desenvolvimento territorial. Assim, foi possível que o pesquisador propusesse **recomendações à empresa** embasadas na leitura dos territórios, fruto da observação das experiências que vão além do escritório de planejamento do Banco.

A figura abaixo contém o fluxograma metodológico geral da pesquisa.

Figura 9: Fluxograma geral da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Este trabalho de campo enriqueceu o Estudo de Caso a partir da realidade dos profissionais que assumem o desafio de estruturar, coordenar e avaliar constantemente cada passo do programa nas diversas experiências que formam o todo regional – o Agente de Desenvolvimento. Será redigido ao final deste trabalho, um relatório para entrega à Área de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste do Brasil S/A.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo obedece aos aspectos éticos legais de acordo com a Resolução nº 510/2016 CNS/MS. Ressalta-se a total observância dos aspectos éticos relacionados à pesquisa e seus métodos, respeitando-se a confidencialidade das informações de identificação dos clientes pesquisados, e das possíveis recomendações do conselho de ética ao qual será submetida a presente proposta.

A pesquisa prioriza a proteção dos participantes, de acordo com a resolução 466 de 2012. A participação na presente pesquisa não infringe as normas legais e éticas, não oferece riscos à integridade física das pessoas, bem como não serão realizados procedimentos invasivos. Considerando que o tempo exigido para participação nas entrevistas individuais semiestruturadas online ou nos questionários estruturados online poderão trazer algum desconforto aos entrevistados, o pesquisador se compromete em indenizar o participante que venha a ter algum possível dano comprovadamente ocasionado pela participação nesta pesquisa, mediante decisão judicial ou extrajudicial.

A possível identificação de opiniões/visões dadas acerca do programa mediante entrevistas/formulários respondidos (seja pela empresa ou seja por terceiros) o que traria hipotética situação de constrangimento dos entrevistados, será evitada, uma vez que a utilização das informações colhidas obedecerá ao princípio de confidencialidade. As questões serão levantadas e tratadas de maneira impessoal, e capazes de gerar recomendações à empresa analisada.

Outrossim, destaca-se o caráter altamente participativo do programa analisado, e sua composição por diversos atores que compõem os diversos territórios, o que promove uma discussão metodológica e estratégica bastante participativa e constante. O pesquisador garante que a possível pessoalização de informações e/ou opiniões será evitada.

O participante terá acesso a assistência integral, imediata e tardia em caso de dano como descreve na resolução 510/2016 em seu artigo 2º- II – “assistência ao participante da pesquisa: é aquela prestada para atender danos imateriais decorrentes, direta ou indiretamente, da pesquisa”.

O Anexo A contém o parecer fornecido pelo Comitê de Ética responsável pela autorização da pesquisa. O Anexo B contém o RCLE – Registro de Consentimento Livre e Esclarecido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados que, gradualmente, levaram à construção do Instrumento de Avaliação e sua aplicação junto aos Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste. O pesquisador apresenta também a análise situacional do programa de desenvolvimento territorial executado pela instituição financeira, experiência que é *locus* da pesquisa, e a proposição de recomendações para melhoria da iniciativa.

4.1 PRODUÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados dos seguintes estágios: identificação de categorias temáticas na análise documental; identificação das frentes temáticas a partir da análise documental; e integração das categorias identificadas ao instrumento de avaliação resultante.

4.1.1 Identificação de categorias temáticas na análise documental

A construção do instrumento de avaliação do Prodeter - Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste do Brasil S/A – tem seu ponto de partida na análise documental. A partir dos documentos, buscou-se uma aproximação da realidade com a qual os agentes de desenvolvimento estavam envolvidos, permitindo que o pesquisador compreendesse o contexto em que cada uma das etapas do programa ocorre. Foram visualizadas desde as etapas de construção de um PAT (Plano de Ação Territorial) pela governança do território, até a relação entre os agentes e os demais colaboradores, as unidades de negócio, canais de comunicação externos, além das informações sobre capacitação e avaliação destes profissionais.

À medida que a leitura dos documentos trazia esta aproximação, o pesquisador pôde fazer agrupamentos e relações entre informações destacadas, o que permitiu construir uma sequência temática presente nos documentos, ao que se chamou de “etiquetas”. Partindo-se dos documentos de divulgação do Prodeter e dos relatórios de gestão publicados, entre outros, foi possível entender o direcionamento estratégico da empresa para o desenvolvimento na perspectiva territorial, dando ênfase ao programa criado.

Para esta primeira análise, o pesquisador classificou os documentos em dois grupos: o primeiro grupo – de **caráter institucional**: são documentos que evidenciam a estratégia de desenvolvimento na perspectiva territorial como objetivo da administração da empresa. O

segundo grupo – demonstra a **produção dos territórios**. Neste grupo, enquadraram-se os documentos que registram as ações realizadas pelo agente e demais atores.

O Quadro 6 abaixo traz a relação completa dos documentos utilizados na análise documental e sua classificação nestes dois grupos:

Quadro 6: Relação dos documentos pesquisados e suas etiquetas

Documento	Etiquetas
Guia do Agente de Desenvolvimento 2021	Caráter Institucional.
Guia do Agente de Desenvolvimento 2020;	Caráter Institucional.
Apostila Desenvolvimento Territorial – O que é o Prodeter.	Caráter Institucional.
Home Page do Prodeter	Caráter Institucional.
Prodeter – Programa de desenvolvimento territorial do BNB.	Caráter Institucional.
Plano de Ação Territorial – Caprinocultura.	Produção dos territórios.
Formulário de avaliação – Avaliação do PAT 2020 – nov/dez.	Produção dos territórios.
Formulário de avaliação – Avaliação do PAT 2021 – out/nov/dez.	Produção dos territórios.
Matéria jornalística – caprinocultura.	Produção dos territórios.
PAT Ovinocaprinocultura - Sertão do São Francisco.	Produção dos territórios.

Fonte: Elaborado pelo autor. Todos os documentos citados se encontram na seção de anexos

Os demais aspectos extraídos pela pesquisa, a partir dos documentos, são descritos a seguir:

Documento 1 - Site do Prodeter: página específica do Prodeter dentro da *homepage* principal do BNB. Nela, é possível ver a apresentação do programa com detalhamento sobre seus objetivos, forma de atuação e resultados esperados. Foi possível verificar que o programa recebeu uma seção própria para sua divulgação acessível aos internautas que visitam sua página. Foi possível obter grande parte das informações de interesse público relacionadas à metodologia, o que foi explorado pelo pesquisador. A Figura 10 mostra o *site* do Prodeter em sua configuração atual.

Figura 10: Site do Prodeter na homepage do BNB



Fonte: BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022

Selecionando-se a opção de “Plano de Ação Territorial” foi possível obter as informações acerca das diretrizes, forma de atuação, públicos prioritários e a metodologia da atuação territorial do Banco do Nordeste:

Figura 11: Site informativo do PAT (Plano de Ação Territorial)



Fonte: BANCO DO NORDESTE - <https://www.bnb.gov.br/web/guest/prodeter/plano-de-acao-territorial> – acesso em 17 jul. 2022

A riqueza de informações deste documento permitiu uma etiquetagem bastante diversificada. Listam-se no Quadro 6 abaixo, informações importantes colhidas na análise da página na internet:

Quadro 7: Programa de Desenvolvimento Territorial

Programa de Desenvolvimento Territorial

Trata-se de Programa que incorpora um conjunto de estratégias diferenciadas de intervenção com o objetivo de potencializar a competitividade das atividades produtivas regionais, tais como: construção e implementação de plano de ação e dotação orçamentária para financiamentos, fortalecimento da governança por meio de Comitês Locais e Territoriais e integração das políticas públicas necessárias ao desenvolvimento local e territorial.

A partir da consolidação dessa estratégia, os Comitês Locais e Territoriais priorizam atividades econômicas com maior potencial competitivo, estabelecendo parcerias para a redução dos entraves ao desenvolvimento dessas atividades, bem como promover a expansão do crédito. O Programa também propõe ajudar a organizar as atividades produtivas, favorecendo, entre outros aspectos, a cooperação entre empreendedores e parceiros, a difusão de tecnologia e inovação e o apoio a execução de políticas públicas que promovam o desenvolvimento da população nordestina.

A metodologia de trabalho para a estratégia Programa de Desenvolvimento Territorial surge de ampla discussão interna, envolvendo o quadro gestor e o quadro técnico, aproveitando toda experiência acumulada com iniciativas de desenvolvimento local e territorial.

Fonte: Adaptado de BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022

A partir deste trecho, é possível enumerar as seguintes etiquetas, que refletem os temas das informações dos quais ele trata:

- Objetivos do Prodeter;
- Resultados Esperados;
- Política de desenvolvimento territorial do BNB;
- Competitividade da Cadeia produtiva;
- Atuação da governança;
- Seleção dos municípios participantes;
- Identificação dos Agentes Econômicos;
- Objetivos traçados para o PAT;
- Comitê Gestor Municipal;
- Comitê Gestor Territorial;
- FNE Itinerante;
- Apresentação Prodeter;
- Objetivos Prodeter;
- Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB;

- Forma de atuação;
- Resultados esperados;
- Impactos esperados;

Quadro 8: Agentes de Desenvolvimento

Agentes de Desenvolvimento

Conhecer, facilitar, articular e induzir ações relativas à Política de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste, em consonância com o direcionamento estratégico da Instituição, a partir da efetivação, por parte de parceiros, de planos de ação em nível local e territorial cujo objetivo consiste no fortalecimento de atividades econômicas prioritizadas, com vistas à estruturação de financiamentos de riscos mitigados.

Fonte: Adaptado de BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022

Neste excerto, são tratados, conforme etiquetagem:

- Objetivos do Prodeter;
- Resultados Esperados;
- Política de desenvolvimento territorial do BNB;
- Atuação da governança;
- Identificação dos Agentes Econômicos;
- Objetivos traçados para o PAT;
- Comitê Gestor Municipal;
- Comitê Gestor Territorial;
- FNE Itinerante;
- Apresentação Prodeter;
- Objetivos Prodeter;
- Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB;
- Forma de atuação;
- Resultados esperados;
- Impactos esperados;

Quadro 9: Projetos de Desenvolvimento Territorial

Projetos de Desenvolvimento Territorial

É uma estratégia do Banco do Nordeste para contribuir com o desenvolvimento local e territorial por meio da organização, fortalecimento e elevação da competitividade das atividades econômicas da região.

Fonte: Adaptado de BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022

Neste trecho, foram atribuídas as seguintes etiquetas:

- Objetivos do Prodeter;
- Resultados Esperados;
- Política de desenvolvimento territorial do BNB;
- Forma de atuação;
- Resultados esperados;

Quadro 10: Difusão de Conhecimento e Tecnologia

Difusão de Conhecimento

A importância de disseminar o conhecimento científico e tecnológico se faz cada vez maior. A apropriação desse conhecimento por parte da sociedade é uma necessidade óbvia para a população em geral, mas resulta muito mais óbvia e natural para aqueles que se dedicam de forma profissional à investigação, ao ensino e à comunicação nas diversas áreas da ciência e da tecnologia. Ao mesmo tempo, disseminação de conhecimento científico é fundamental para a crítica e envolvimento consciente da sociedade nos temas em ciência & tecnologia, pressupondo que estas ações podem transformar a vida das pessoas e gerar talentos especiais. Para tanto, o Banco do Nordeste conta com o seu Escritório Técnico de Estudo Econômicos do Nordeste – ETENE e com recursos do FUNDECI - O Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, para desenvolver e fomentar pesquisas relacionadas ao desenvolvimento da Região Nordeste do Brasil.

Difusão de Tecnologia

Espaço dedicado a disponibilização de tecnologias relacionadas as atividades priorizadas no Programa de Desenvolvimento Territorial.

Fonte: Adaptado de BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022

Encontradas as informações acima descritas, acerca da difusão de conhecimento e tecnologias, foram atribuídas as etiquetas abaixo, considerando que este tema está bastante relacionado com os objetivos e impactos do programa:

- Impactos esperados;

- Objetivos Prodeter;

Quadro 11: Difusão de Estudos Econômicos

Difusão de Estudos Econômicos

A importância de disseminar o conhecimento científico e tecnológico se faz cada vez maior. A apropriação desse conhecimento por parte da sociedade é uma necessidade óbvia para a população em geral, mas resulta muito mais óbvia e natural para aqueles que se dedicam de forma profissional à investigação, ao ensino e à comunicação nas diversas áreas da ciência e da tecnologia. Ao mesmo tempo, disseminação de conhecimento científico é fundamental para a crítica e envolvimento consciente da sociedade nos temas em ciência & tecnologia, pressupondo que estas ações podem transformar a vida das pessoas e gerar talentos especiais. Para tanto, o Banco do Nordeste conta com o seu Escritório Técnico de Estudo Econômicos do Nordeste – ETENE e com recursos do FUNDECI - O Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, para desenvolver e fomentar pesquisas relacionadas ao desenvolvimento da Região Nordeste do Brasil.

Fonte: Adaptado de BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022

Da mesma forma, o texto contido no Quadro 11, com tópico sobre a difusão de Estudos Econômicos, foram etiquetados com os mesmos temas:

- Objetivos Prodeter;
- Impactos esperados;

Quadro 12: Conceito de Desenvolvimento Territorial do BNB

Conceito de Desenvolvimento Territorial

Desenvolvimento Territorial é a combinação de políticas governamentais descendentes com iniciativas de desenvolvimento local. Objetiva promover o planejamento, a implementação e a autogestão do processo de desenvolvimento sustentável dos territórios e o fortalecimento da sua economia.

Fonte: Adaptado de BANCO DO NORDESTE - homepage <https://www.bnb.gov.br/prodeter> – acesso em 17 jul. 2022.

Por fim, a conceituação de Desenvolvimento territorial que demonstra o enfoque de compreensão e atuação da instituição financeira por meio do Prodeter. Esta definição recebeu as etiquetas:

- Objetivos do Prodeter;
- Resultados Esperados;
- Política de desenvolvimento territorial do BNB;

- Identificação dos Agentes Econômicos;
- Forma de atuação;
- Resultados esperados
- Impactos esperados;

Neste documento, alguns outros achados foram importantes, como a relação completa dos territórios onde houve implantação dos PAT's - as três fases iniciais (G1, G2 e G3). Os estágios de entrevistas e aplicação de questionários (estágios subsequentes à pesquisa documental) ocorreram com os agentes de desenvolvimento atuantes nestas três fases. Abaixo, a reprodução da listagem de territórios integrantes do primeiro grupo implantado, com suas respectivas atividades priorizadas (G1):

Quadro 13: Relação dos territórios Grupo 1 - Prodeter

Estado	Territórios	Atividades Priorizadas
Alagoas	Agreste Alagoano	Bovinocultura de Corte
	Bacia Leiteira Alagoana	Bovinocultura de Leite
Bahia	Extremo Sul	Mandiocultura
	Sertão do São Francisco	Ovinocaprinocultura
Ceará	Território de Limoeiro do	Bovinocultura de Leite
	Território de Sobral	Bovinocultura de Leite
Espírito Santo	Norte do Espírito Santo	Agroecologia, com foco na produção de alimentos saudáveis
Maranhão	Médio Mearim	Bovinocultura de Leite
	Cocais	Avicultura
Minas	Janaúba	Fruticultura (banana, mamão,
	Pirapora	Bovinocultura de Leite
Paraíba	Cariri Oriental	Bovinocultura de Leite
	Vale do Piranhas	Fruticultura Irrigada (coco e banana)
Pernambuc	Sertão de Itaparica	Caprinovinocultura
	Agreste Meridional	Bovinocultura de Leite
Piauí	Entre Rios	Piscicultura
	Serra da Capivara	Apicultura
Rio Grande	Alto Oeste	Bovinocultura de Leite
	Seridó	Bovinocultura de Leite
Sergipe	Agreste Sergipano 3 e Sertão	Grãos (milho)
	Baixo São Francisco	Bovinocultura de Leite

No Apêndice D, encontra-se a relação completa dos territórios das três fases de implantação do Prodeter.

De caráter institucional, a *homepage* do banco traz toda sua comunicação, contendo as informações sobre produtos e estratégias que são de necessária visibilidade pelo seu público. As definições sobre o que contempla o Prodeter e quem são os principais agentes mobilizadores do programa estavam disponíveis neste documento (virtual). O acesso a ele proporcionou a ampliação do conhecimento por parte do pesquisador dos aspectos estratégicos que norteiam o programa.

Documentos 2 e 3: Guia do Agente de Desenvolvimento nas versões de dez/2021 e mar/2020: estes documentos descrevem cada passo da metodologia como um manual detalhando para os profissionais, estabelecendo padrões de comunicação, processos e meios de avaliação. Por meio deste documento, foi possível compreender cada estágio da prática necessária para construção dos PAT's, o envolvimento das parcerias, a seleção das representações, o formato de comunicação interna e externa esperado, além dos processos de avaliação do plano e do profissional.

No Guia do Agente de Desenvolvimento, é evidente a intenção de padronizar os procedimentos pelo banco. Busca-se uma sequência padronizada das ações, observada a partir da composição das coordenações, do momento em que é lançado o programa, do momento de divulgação nas agências, além da sua formatação padronizada, incluindo o material para registros em todo esse processo. Por outro lado, a metodologia possui execução bastante diversificada se consideradas as várias possibilidades de atividades econômica que podem ser priorizadas.

Abaixo, o recorte do documento com a marcação feita pelo pesquisador em sua leitura. Nele se encontra o conceito do Programa de Desenvolvimento Territorial.

Figura 12: Conceito do Programa de Desenvolvimento territorial

2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

2.1 Conceito

É uma estratégia do Banco do Nordeste para contribuir com o desenvolvimento territorial e local por meio da organização, fortalecimento e elevação da competitividade das atividades econômicas da Região.

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021

No Guia do Agente de Desenvolvimento encontram-se as especificações acerca do formato de gerenciamento no nível estadual para o Prodeter. O escritório da superintendência estadual conta com a atuação de um gestor estadual para acompanhamento dos PAT's do estado. O GEDT – Gerente Executivo de Desenvolvimento Territorial.

Figura 13: Guia do Agente de Desenvolvimento – a relação agente x GEDT

3 GESTÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Quanto à gestão do PRODETER, um aspecto a ser observado se refere ao relacionamento entre o Agente de Desenvolvimento e o seu respectivo Gerente Executivo de Desenvolvimento Territorial. Um adequado relacionamento entre as partes deve permear todas as etapas do processo metodológico do Programa de Desenvolvimento Territorial do BNB. Faz-se necessária a realização sistemática de troca de informações, bem como a adoção de monitoramento da efetivação do trabalho realizado pelo Agente de Desenvolvimento, inclusive com a participação presencial do GEDT no território, sobretudo nas reuniões de disseminação do PRODETER junto às agências do Banco, nas ocasiões de formação e de reuniões das governanças territoriais e por ocasião do lançamento do PRODETER.

Outro ponto que merece destaque diz respeito ao relacionamento do Agente de Desenvolvimento e do GEDT com a Célula de Desenvolvimento Territorial/DIRGE. Ele deve ser rotineiro e se efetivar por Voip e/ou videoconferência com a frequência que se fizer necessária.

No tocante a esse relacionamento, lembra-se que os infomails do PRODETER são encaminhados para os GEDTs e ADs dos Escritórios das Superintendências Estaduais. Ressalta-se a importância do envio desses infomails para as respectivas equipes de ADs, com os comentários e orientações específicas.

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021. (a marcação foi feita pelo pesquisador na leitura do documento)

Neste trecho, é possível a etiquetagem para a temática que envolve o meio de gerenciamento do programa pelas superintendências:

- Relacionamento entre AD e GEDT;
- Gestão - coordenação estadual GEDT;
- Gestão Prodeter - Direção Geral;

Foram encontradas ainda, no documento, as orientações para envolvimento dos demais colaboradores das unidades de negócios aos respectivos PAT's, conforme mostra a Figura 14:

Figura 14: Instrução para envolvimento dos demais funcionários - disseminação

O processo compreende 14 etapas, perpassando por aspectos relacionados à disseminação nas agências do Banco, formação de governanças locais e territoriais, elaboração do Plano de Ação Territorial, identificação do perfil público-alvo integrante, o que permite a sinalização de realização de financiamento, até as ações de monitoramento e avaliação dos

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021

Neste trecho, tem-se a etiquetagem para o tema de disseminação do programa junto aos colaboradores das agências:

- Envolvimento dos demais funcionários;

A escolha da atividade a ser priorizada é tratada na etapa 2 mostrada no Guia do Agente de Desenvolvimento. É possível visualizar a orientação de consulta às informações disponibilizadas pelo ETENE, a fim de conhecer às perspectivas relacionadas à atividade selecionada:

Figura 15: Priorização da atividade econômica

O Agente de Desenvolvimento, tendo como referência as indicações de atividade econômica sinalizadas pelas agências em que houve a divulgação do PRODETER, conforme Etapa 01, assim como o relatório de informações socioeconômicas do território elaborado pelo ETENE, e em comum acordo com a gerência de desenvolvimento territorial da superintendência estadual, prioriza a atividade econômica a ser estruturada.

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021

Um dos principais momentos do Prodeter é a escolha da atividade a ser priorizada para definição de um plano (PAT) a fim de se alcançarem os objetivos de melhorias definidos. O

Guia do Agente traz todo o detalhamento processual e permitiu a compreensão do processo requerido pelo banco. Com base nele foi possível a seguinte etiquetagem:

- Priorização das atividades econômicas;

Foram encontradas ainda as orientações sobre o lançamento do PAT no Guia do Agente de Desenvolvimento, conforme Figura 16, abaixo:

Figura 16: Orientações para lançamento do PAT

O lançamento do Programa de Desenvolvimento Territorial – PRODETER será feito por meio de um evento em que todos os seus integrantes, no território, terão a oportunidade de participar e assumir o compromisso em relação a execução de cada uma das ações contempladas no PAT. Para a sua realização, deverão ser efetivadas, sem prejuízo de outras julgadas necessárias, as atividades constantes na alínea “k” – Programação do evento de lançamento do PRODETER, do Apêndice.

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021

O lançamento do PAT constitui um dos principais eventos de divulgação e engajamento de parcerias conforme demonstram as orientações disponíveis no guia pesquisado. A etiqueta correspondente foi:

- Lançamento Público do Prodeter;

No âmbito da avaliação do PAT, o guia deixa claro os procedimentos, e em quais momentos devem ser feitas as avaliações do PAT.

Figura 17: Avaliação do PAT

No âmbito do monitoramento/avaliação, no que tange ao que ocorre no território, o Agente de Desenvolvimento preencherá, no que se refere ao PAT, o Formulário de Validação-Avaliação do PAT. Em nível estadual, o Gerente Executivo de Desenvolvimento Territorial preencherá o Relatório de Avaliação Trimestral. Na CDT/DIRGE será elaborado o Relatório de Feedback Trimestral.

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021

A etiqueta correspondente foi:

- Avaliação do Agente de Desenvolvimento;

Outro aspecto importante, de possível análise a partir do Guia do Agente, é o formato de avaliação por meio de um programa de ação para o Prodeter. O documento traz a orientação sobre quais são os pontos de maior relevância no processo de avaliação dos resultados do AD. Foi possível pressupor que estas variáveis tivessem uma relevância considerável nas ações dos agentes, o que instigou o interesse por conhecer quais as considerações que estes profissionais fariam a respeito do seu formato e de suas variáveis.

Figura 18: Programa de Ação dos territórios - Avaliação do Agente de Desenvolvimento

Está em fase de implementação em caráter experimental o Programa de Ação dos Territórios, contemplando as atividades dos Agentes de Desenvolvimento, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Territorial e das demais atividades institucionais e negociais.

O Programa de Ação dos Territórios terá vigência no período de janeiro a dezembro de 2021 e inclui inicialmente os indicadores, metas e pesos constantes do quadro abaixo.

Fonte: BANCO DO NORDESTE. Guia do Agente de Desenvolvimento – versão 28/12/2021

A etiqueta correspondente foi:

- Avaliação do Agente de Desenvolvimento;

Considerando a classificação de “caráter institucional”, tem-se, no documento Guia do Agente de Desenvolvimento, um roteiro de atividades de utilização primordial para se pesquisar o Prodeter. Ao ler o documento, foi possível compreender a operacionalização metodológica desenvolvida pela instituição financeira. Nele, foi possível conhecer muitos aspectos essenciais sobre o programa, a exemplo do papel do Agente de Desenvolvimento, a forma de composição dos comitês, a forma de atuação, a avaliação das ações, entre outros. A partir destes aspectos, foi possível iniciar a reflexão sobre possíveis abordagens temáticas para serem mais exploradas no estágio subsequente. Nas entrevistas, estas questões passaram a tomar melhor forma e maior profundidade.

Documento 3 - Apostila “Desenvolvimento Territorial – o que é o Prodeter?”: este documento consiste num material para capacitação disponível para todo o corpo funcional em curso online na Universidade Corporativa do BNB. Apresenta toda a metodologia, seus objetivos, e impactos esperados com a execução do programa.

Figura 19: Definição do Prodeter

Programa de Desenvolvimento Territorial - PRODETER	
O que é?	É uma estratégia do Banco do Nordeste para contribuir com o desenvolvimento territorial e local por meio da organização, fortalecimento e elevação da competitividade das atividades econômicas da Região.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem).
Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

Na figura acima, extraída do documento, tem-se a definição do Prodeter, enfatizando seu objetivo de contribuir com o desenvolvimento territorial e local. A etiqueta atribuída ao documento, por esta citação foi:

- Apresentação Prodeter;

Mais adiante, foi possível observar o detalhamento dos objetivos geral e específicos, os quais evidenciam o principal alvo a ser alcançado por meio do programa, além das frentes priorizadas em cada objetivo específico.

Figura 20: Objetivos do Prodeter

- Objetivo geral:	Contribuir com o desenvolvimento territorial e local por meio da organização, fortalecimento e elevação da competitividade das atividades econômicas da Região financiadas pelo Banco.
- Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer as cadeias produtivas das atividades priorizadas • Incorporar inovações tecnológicas em atividades produtivas • Potencializar a cooperação e a participação dos agentes institucionais e econômicos no processo de desenvolvimento local e territorial. • Promover a articulação de políticas públicas para o desenvolvimento local e territorial. • Promover financiamento integrado e orientado das atividades produtivas.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem).
Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

É possível extrair, destes objetivos descritos no documento, que a concepção de desenvolvimento territorial pelo banco abrange o fortalecimento das cadeias produtivas nas atividades priorizadas, enfatizando a busca e aplicação de inovações tecnológicas. Outro papel importante do programa, de acordo com a observação do documento, é o de fortalecer a

cooperação entre os agentes institucionais e econômico, além da geração da autonomia necessária para que o programa possa caminhar para além do PAT, com uma governança cada vez mais autônoma. A etiqueta relacionada foi:

- Objetivos Prodeter;

Figura 21: O Prodeter e o mapa estratégico do BNB - resultados

	MAPA ESTRATÉGICO DO BNB	CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
RESULTADOS	Solidez e Sustentabilidade	Os Planos de Ação Territoriais – PATs visam expandir o financiamento integrado e orientado aos agentes econômicos envolvidos nos diversos elos da cadeia produtiva da atividade escolhida e mitigar riscos de inadimplência.
	Crédito espacialmente/ setorialmente distribuído	Os Planos de Ação Territoriais são distribuídos em toda a área de atuação do BNB.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem). Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

No mapa estratégico mostrado na Figura 21 observou-se a interligação do programa com resultados buscados pelo BNB, o que demonstra o alinhamento do programa à estratégia da empresa e sua prontidão para convertê-la em ações na zona de atuação do banco. Destaca-se neste trecho a contribuição dos PAT's para a expansão do financiamento integrado, o que, teoricamente, teriam um efeito para a mitigação de riscos, e logo, contribuiria para solidez e sustentabilidade da instituição financeira.

Figura 22: Prodeter e o mapa estratégico do BNB - impactos

MAPA ESTRATÉGICO DO BNB		CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
IMPACTOS	Geração de emprego e renda	Como os PATs promovem a inovação tecnológica e visam enfrentar os gargalos da cadeia produtiva há forte potencialidade de gerar empregos e renda.
	Redução das desigualdades	Os municípios e territórios inseridos no Programa de Desenvolvimento Territorial são aqueles incluídos nas diretrizes de crédito do BNB: pertencentes ao Semiárido e espaços prioritários da Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR. Esses apresentam os piores indicadores socioeconômicos e níveis de competitividade.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem). Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

Sobre os impactos esperados, como mostrado na Figura 22, o mapa estratégico aponta para a geração de emprego e renda e a redução das desigualdades. É possível observar que estes impactos também são traduzidos pelas ações do Prodeter, na medida em que, conforme documento, os PAT's teriam a capacidade para promoção da inovação tecnológica e de "enfrentar os gargalos da cadeia produtiva". É visível também a integração de suas ações à Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR como impacto estratégico esperado.

É visível ainda, conforme Figura 23, abaixo, as contribuições esperadas para ampliação da competitividade das empresas nordestinas quando os PAT's buscam incorporar inovações tecnológicas e ampliação da assistência técnica. Já quanto ao impacto estratégico de promoção da sustentabilidade, o documento traz as ações dos PAT's para disseminação de práticas sustentáveis em demonstrações técnicas compartilhadas com produtores e empresas.

Figura 23: Mapa estratégico do BNB - impactos

MAPA ESTRATÉGICO DO BNB		CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
	Competitividade das empresas do Nordeste brasileiro	Os PATs buscam incorporar inovações tecnológicas e ampliar a assistência técnica nas atividades produtivas, de modo a melhorar os processos produtivos e a administração da atividade. Os PATs visam não o aumento de competitividade das empresas, mas também o aumento de competitividade das cadeias produtivas.
	Promoção da sustentabilidade ambiental	Os PATs envolvem parceiros locais e instituições de pesquisa, assegurando práticas agropecuárias mais sustentáveis por meio de seminários, dias de campo, visitas técnicas.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem). Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

A etiqueta de classificação para este trecho foi:

- Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB;

Um aspecto importante quanto à forma de atuação do programa, presente no texto da apostila de capacitação, refere-se ao “processo de empoderamento” dos atores locais a fim de que eles próprios possam gerir o Plano de Ação futuramente – Figura 24. Aqui é possível entender o papel de “animador” do banco, enquanto ele compõe a coordenação do PAT, mas que seja, ao mesmo tempo, um ator capaz de estimular toda a governança quanto a sua autonomia.

Figura 24: Forma de atuação do Prodeter

A criação de uma rede de atores em torno dos comitês gestores municipais e territoriais permite iniciar um processo de empoderamento dos atores locais para que possam gerir o Plano de Ação e buscar novas soluções para seus problemas. O Programa prevê a capacitação dos integrantes dos comitês gestores municipais e territoriais, principalmente por meio de iniciativas locais, para que conduzam o Plano de Ação e possam, ao fim desse ciclo de ações, redefinir objetivos e solucionar outros problemas (o Anexo 6 - o Plano de Ação de Sobral - ilustra a diversidade de atores envolvidos e a amplitude das ações previstas).

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem). Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

A Figura 25 descreve algumas das parcerias estratégicas do banco (o que não limita o alcance de outros integrantes do território). O processo de empoderamento busca desenvolver as capacidades individuais de todas as instituições representadas. Este aspecto instigou o pesquisador a investigar a percepção dos agentes quanto ao atingimento desta finalidade nas etapas subsequentes da pesquisa.

Figura 25: Parcerias estratégicas

Do ponto de vista externo ao Banco, são parceiros estratégicos: empresas de assistência técnica e extensão rural, unidades do Sebrae, prefeituras municipais, sindicatos, universidades, centros e institutos de pesquisas, institutos federais de educação, organizações não governamentais, dentre outros. Cabe a esses parceiros, como componentes dos Comitês Gestores, contribuir para a elaboração dos planos de ação, promover as ações definidas e realizar o monitoramento e a avaliação das mesmas.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem). Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

A etiqueta inserida para esta temática foi:

- Forma de atuação;

Por fim, este documento foi capaz de mostrar todos os resultados e impactos esperados pelo banco de desenvolvimento (o BNB), a partir do Prodeter. A listagem abaixo, Figura 26, com os resultados que a empresa pretende alcançar, traz uma visão de busca pelo aperfeiçoamento das ações que tornam o Banco um ator distinto, capaz de conceder crédito e gerar desenvolvimento ao mesmo tempo. Nota-se também sua articulação interna para que esta distinção seja um fator absorvido por todos os seus integrantes, e que eles sejam capazes de alinhar o objetivo desenvolvimentista às suas ferramentas de atuação bancária tradicional.

Figura 26: Resultados esperados Prodeter

Resultados esperados:

- Aperfeiçoamento da Política de Desenvolvimento Territorial do BNB
- Estruturação e aperfeiçoamento do Programa Desenvolvimento Territorial
- Retomada do papel do Agente de Desenvolvimento como um diferencial da atuação do BNB como banco de desenvolvimento
- Motivação dos gestores e demais funcionários para as questões estratégicas ligadas ao desenvolvimento territorial
- Integração da Política de Desenvolvimento Territorial com os diversos instrumentos de gestão institucional e negocial
- Expansão do financiamento integrado e orientado das diversas atividades produtivas nos territórios, mitigando riscos dos projetos financiados e aumentando a adimplência
- Contribuição para o melhor estabelecimento dos indicadores de desempenho, resultados e impactos das atividades do Banco;
- Otimização na interação com as políticas e metas estabelecidas pelo Governo Federal

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem).
Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

Destaca-se ainda, dentre os resultados esperados, o interesse de ter no programa um meio de agrupar, junto com outras políticas públicas, formas de atuação direcionadas a objetivos comuns do Governo Federal. A atuação estatal neste nível pode ser composta por ações de diversos entes atuantes no mesmo território ou região.

A Figura 27, mostra a descrição dos impactos esperados pela ação do Prodeter.

Figura 27: Impactos esperados pelo Prodeter

Impactos:

- Aumento da competitividade das cadeias produtivas;
- Ampliação dos investimentos na Região;
- Geração de emprego e renda;
- Inclusão produtiva;
- Redução das desigualdades intra e inter-regionais;
- Promoção da sustentabilidade socioambiental;
- Aumento do protagonismo da governança local e territorial para o desenvolvimento.
- Melhoria das condições de vida da população regional.

Fonte: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Apostila CVA (Comunidade Virtual de Aprendizagem).
Desenvolvimento Territorial: o que é o Prodeter? (2019)

As etiquetas relacionadas aos trechos supramencionados foram:

- Resultados esperados;
- Impactos esperados;

O Quadro 14 abaixo traz a relação de todas as etiquetas elaboradas a partir da análise documental.

Quadro 14: Relação de etiquetas após análise documental

Caráter Institucional;	Representações - entidades;
Produção dos territórios	Índices de avaliação;
Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB;	Ações Prodeter;
Avaliação do AD - Indicador de Execução;	Ações de impacto;
Avaliação do AD - Avaliação;	Avaliação do Comitê Gestor;
Avaliação do AD - Financiamento FNE aos participantes;	Disseminação junto às unidades;
Avaliação do AD - Financiamento FNE na atividade priorizada;	Priorização da atividade econômica;
Forma de atuação;	Seleção dos municípios participantes;
Territórios alvos e atividades;	Identificação dos Agentes Econômicos;
Etapas da metodologia;	Objetivos traçados para o PAT;
Formulários PAT;	Ações de impacto;
Fotos;	Lançamento Público do Prodeter;
Conceito avaliação PAT;	Comitê Gestor Municipal;
Envolvimento dos municípios participantes;	Comitê Gestor Territorial;
Data de posição do PAT;	FNE Itinerante;

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A análise documental proporcionou uma visão mais detalhada do Prodeter para o pesquisador. Os documentos analisados foram etiquetados pelas temáticas que cada um deles

expôs, como se pode ver ao longo desta seção. Este estágio forneceu subsídios importantes para desenvolvimento das etapas posteriores, como é possível verificar adiante.

4.1.2 Identificação das frentes temáticas da pesquisa a partir da análise documental

Após a etiquetagem realizada na análise documental, o pesquisador construiu agrupamentos temáticos em frentes de pesquisa. O total de 31 etiquetas foi agrupado em quatro frentes de pesquisa como se mostram a seguir.

As múltiplas unidades de análise (cada PAT e território dentro deste estudo de caso), deveriam (conforme objetivos do programa verificados na análise documental) promover o fortalecimento da governança e a aproximação das unidades de negócio às parcerias em torno daquela atividade.

Para a continuidade do estudo de caso que fosse capaz de avaliar a metodologia (análise situacional) e pudesse contribuir com o programa (fornecimento de recomendações), o pesquisador utilizou o agrupamento das etiquetas para extrair as frentes temáticas de pesquisa. A partir destas frentes, foi possível buscar um aprofundamento no estágio das entrevistas. Neste ponto ainda não era possível ter os parâmetros de avaliação completamente definidos, mas já podiam ser visualizados os temas que requereriam maior investigação na fase subsequente da pesquisa.

A frente de pesquisa 1, estratégia versus prática, apresentada no Quadro 15, resultou do agrupamento das etiquetas “caráter institucional” e “produção dos territórios”. Ela deu enfoque à verificação da capacidade da metodologia utilizada no Prodeter em traduzir os objetivos do campo estratégico para as práticas observadas nos territórios. Uma operacionalização alinhada com a estratégia refletiria uma boa avaliação, considerando o atendimento às premissas previamente adotadas pelo *staff* da instituição financeira de desenvolvimento.

Quadro 15: Frente de pesquisa 1 – estratégia x prática

Etiquetas	Agrupamento	Nome	Definição
Caráter Institucional; Produção dos territórios	Frente 1	Estratégica e prática	Avaliação da metodologia utilizada no Prodeter em relação a sua capacidade em traduzir os objetivos do campo estratégico da empresa para as práticas nos territórios.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme consta no tópico-guia produzido para apoiar as entrevistas, elaborado pelo autor, a frente 1 abrangeu:

- A percepção do nível de integração das políticas públicas para o desenvolvimento local e territorial;
- A observação da política de desenvolvimento do BNB em relação à busca pelo seu aperfeiçoamento;
- A observação do grau de diferenciação na atuação da instituição financeira por dispor do Agente de Desenvolvimento;
- A percepção do nível de melhoria no envolvimento dos demais funcionários no processo de desenvolvimento territorial da instituição;
- A percepção da melhoria competitiva das cadeias produtivas das atividades priorizadas;
- A verificação sobre o alcance do alvo de fortalecimento das governanças locais nos territórios onde o Prodeter é desenvolvido.

Já a frente de pesquisa 2 explorou as expectativas sobre a atuação do principal colaborador da empresa no contexto do Prodeter – o Agente de Desenvolvimento. Esta frente buscou evidências sobre o cumprimento do papel do Agente, considerando tanto o que a organização espera dele quanto o que as parcerias externas esperam.

As etiquetas “alinhamento ao planejamento estratégico do BNB” e “avaliação do agente de desenvolvimento” originaram a frente 2. A partir deste ponto, prevendo as nuances com as quais este tema poderia ser apresentado no estágio das entrevistas, o pesquisador subdividiu a segunda etiqueta (que se refere à avaliação do AD), tendo como base os aspectos que são utilizados no Programa de Ação (ferramenta utilizada para avaliar os agentes de desenvolvimento pelo BNB) do Prodeter. Assim, foi possível subdividi-la em cinco etiquetas, como mostra o Quadro 16 abaixo.

Quadro 16: Frente de pesquisa 3 – papel do agente de desenvolvimento

Etiquetas		Agrupamento	Nome	Definição
Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB;		Frente 2	Papel do agente de desenvolvimento	Discussão sobre o papel esperado pelo banco e pelas parcerias quanto à atuação do agente de desenvolvimento, assim como seus impactos na formatação de suas atividades para o indução da governança nos territórios.
Avaliação do Agente de desenvolvimento	Indicador de Execução;			
	Indicador de Avaliação;			
	Indicador de integração com a política negocial - com participantes;			
	Indicador de integração com a política negocial - com a atividade priorizada.			
	Indicador de integração com a política institucional - capacitação			

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme o documento Guia do Agente de Desenvolvimento, a etiqueta “indicador de execução”, referiu-se à avaliação da quantidade de entregas realizadas – incluindo relatórios, folhas de presença das reuniões, print da tela de reuniões virtuais, entre outros. A etiqueta “indicador de avaliação” referiu-se à avaliação com base no relatório de monitoramento trimestral e o relatório de feedback de cada território de atuação do AD. Este índice contempla uma avaliação por parte dos demais atores do território. A etiqueta “integração com a política negocial – com participantes” referiu-se à capacidade de geração de negócios creditícios com os participantes do PAT. Por fim, a etiqueta “integração com a política negocial – com a atividade priorizada” referiu-se à concessão de crédito para qualquer produtor ou empresa dentro da atividade priorizada.

Conforme consta no tópico-guia, elaborado pelo autor, a frente 2 abrangeu:

- A percepção do agente de desenvolvimento sobre seu papel na atuação da instituição financeira de desenvolvimento;
- O conhecimento e utilização das estratégias em nível estadual (em parceria com as gerências de desenvolvimento territorial do banco), assim como o alinhamento às estratégias daquelas coordenações;
- A percepção do agente de desenvolvimento sobre a validade dos instrumentos utilizados para avaliar localmente as ações dos territórios e os PATs os quais eles integram;
- O relacionamento, acesso e trabalho conjunto dos agentes com as áreas estratégicas do banco, as quais são direcionadoras da forma de sua atuação;
- A avaliação das formas utilizadas pelo banco para mensurar os resultados gerais do Agente de Desenvolvimento em seu programa de ação.

A frente de pesquisa 3 foi o resultado de um grande agrupamento de etiquetas, como é possível ver no Quadro 17. Este agrupamento conteve todas as temáticas que se referiram à forma de atuação, as etapas do PAT, envolvimento dos municípios participantes, comitê gestor territorial, comitê gestor municipal, entre outros. Foram aspectos que traduziram o papel das parcerias no programa. Importante ressaltar que as unidades de negócio (agências) também foram tratadas como uma parceria.

Quadro 17: Frente de pesquisa 3 – papel das parcerias

Etiquetas	Agrupamento	Nome	Definição
Forma de atuação;	Frente 3	Papel das parcerias	Discussão sobre o papel esperado das parcerias externas e das agências do banco para o desenrolar das ações do Prodeter em seus diversos estágios.
Territórios alvos e atividades;			
Etapas da metodologia;			
Formulários PAT;			
Fotos;			
Conceito avaliação PAT;			
Envolvimento dos municípios participantes;			
Data de posição do PAT;			
Representações - entidades;			
Índices de avaliação;			
Ações prodeter;			
Ações de impacto;			
Avaliação do Comitê Gestor;			
Disseminação junto às unidades;			
Priorização da atividade econômica;			
Seleção dos municípios participantes;			
Identificação dos Agentes Econômicos;			
Objetivos traçados para o PAT;			
Ações de impacto;			
Lançamento Público do Prodeter;			
Comitê Gestor Municipal;			
Comitê Gestor Territorial;			
FNE Itinerante;			
Segundo PAT no território;			

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

De acordo com o tópico-guia, elaborado pelo pesquisador, a frente 3 abrangeu:

- O envolvimento das unidades de negócios (agências) com o Prodeter;
- A participação da governança na seleção da atividade econômica priorizada;
- O formato de escolha dos municípios participantes, assim como a identificação dos agentes econômicos pelos Comitês Gestores;
- A forma de apresentação das linhas de crédito e atendimento dos clientes com negócios relacionados à atividade priorizada;
- Os impactos do lançamento público do PAT no território.

A frente de pesquisa 4 consistiu numa análise sobre pontos que sinalizassem potenciais disfunções no programa e que poderiam receber sugestões de alteração e melhoria. Esta verificação teve início a partir da análise documental, havendo continuidade nos estágios de entrevistas, como será visto adiante.

O pesquisador pôde perceber, por exemplo, que a quantidade de entregas solicitadas ao agente de desenvolvimento possui um volume considerável, o que sinalizou uma grande

demanda de tempo para preenchimento e envio, conforme padrões adotados pelo banco. O Quadro 18 mostra a frente de pesquisa 4.

Quadro 18: Frente de pesquisa 4 – potenciais disfunções

Etiquetas	Agrupamento	Nome	Definição
Todas as etiquetas	Frente 4	Potenciais disfunções	Conhecimento das potenciais disfunções do programa (no aspecto gerencial ou ainda em seu processo de formalização) e seus estágios, fornecendo pontos de sugestão e contribuição pelo pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme tópico-guia, elaborado pelo autor, a frente 4 abrangeu:

- Todas as categorias dos demais tópicos para as quais foram identificadas falhas ou observação de necessária melhoria pelos agentes de desenvolvimento;
- A adequação dos objetivos às reais necessidades e/ou dificuldades para a atividade no território;
- A efetividade do formato de avaliação local dos PATs e suas ações;
- A adequação dos ciclos de início e encerramento do PAT, ou do início de um novo ciclo dentro da mesma atividade priorizada;

Neste estágio, a pesquisa permitiu conhecer, mais detalhadamente, todo o processo relacionado ao objeto de análise – a metodologia do Prodeter, sendo possível identificar grupos temáticos de relevância sobre a iniciativa, e selecionar a forma de abordagem que seria realizada no estágio subsequente - as entrevistas. Por outro lado, o próximo estágio, de contato direto com os agentes de desenvolvimento, traria evidências de quais seriam os aspectos que deveriam estar numa grade mais sintetizada de avaliação, construída a partir da pesquisa. Conforme descrito na seção de metodologia, foi importante a apropriação das características do programa pelo pesquisador antes que fosse passado ao estágio da avaliação propriamente dita.

4.1.2 Revisão das categorias temáticas a partir das entrevistas semiestruturadas

De acordo com os procedimentos metodológicos descrito na seção 3 deste trabalho, o segundo estágio da pesquisa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com os agentes de desenvolvimento. A pesquisa, nesse estágio, contou com onze participantes, selecionados entre os ADs responsáveis por um dos maiores territórios em cada estado da área de atuação do BNB. Do agrupamento realizado na análise documental emergiram temáticas que nortearam a construção das questões para utilização nas entrevistas – as frentes de pesquisa.

Para cada frente de pesquisa, foram construídos pontos de investigação que abordassem sua temática, sendo permitido, todavia, que os entrevistados discorressem livremente em suas respostas sem que houvesse uma sequência fixa de execução.

Os pontos de investigação foram elaborados utilizando a sequência das ações presentes no Guia do Agente de Desenvolvimento (documento utilizado na análise documental). Eles foram divididos em quatro blocos temáticos, os quais foram relacionados a cada uma das frentes de pesquisa. Considerando o formato “aberto” de respostas, quando o método de entrevista semiestruturada é utilizado, a relação da frente de pesquisa com os pontos de investigação ocorreu considerando uma predominância temática, e não um vínculo de exclusividade.

O bloco 1 dos pontos de investigação foi constituído pelos seguintes tópicos:

- Os objetivos do programa contribuem para o desenvolvimento local da governança territorial?
- Os objetivos do programa promovem a articulação de políticas públicas para o desenvolvimento local e territorial?
- Houve aperfeiçoamento da Política de Desenvolvimento Territorial do BNB por meio do Prodeter?
- O programa atinge o resultado esperado de ter o AD como um diferencial de atuação?
- Internamente, há maior motivação dos demais funcionários para as estratégias ligadas ao desenvolvimento territorial após o Prodeter?
- O Prodeter promove o aumento da competitividade da cadeia produtiva da atividade priorizada?
- Houve aumento do protagonismo das governanças locais para o desenvolvimento?

O bloco 2 dos pontos de investigação foi constituído pelos seguintes tópicos:

- Há boa interação/troca de informações entre o AD e o GEDT do seu estado? A supervisão Estadual contribui para melhor atingimento dos objetivos do programa?
- O Formulário de Validação-Avaliação do PAT é um instrumento eficaz para avaliar as ações do território?
- Há boa interação/troca de informações entre o AD e a Direção Geral do BNB? A supervisão Estadual contribui para melhor atingimento dos objetivos do programa?

O bloco 3 dos pontos de investigação foi constituído pelos seguintes tópicos:

- O envolvimento das unidades (agências) por meio das reuniões de disseminação contribuiu com o engajamento funcional para os objetivos do Prodeter?
- É viável a priorização da atividade econômica a partir da sinalização das agências onde foi divulgado o Prodeter?
- O método de escolha dos municípios pelo AD e GEDT é o mais adequado?
- A entrada do município (após a escolha pelo AD da atividade) não fica enfraquecida?
- A identificação dos agentes econômicos por meio do CGM é eficiente? Há alternativas para o método de escolha dos agentes econômicos?
- A apresentação de linhas de crédito do banco a partir de um evento de divulgação contribui para ampliação do crédito orientado?
- Os objetivos traçados na primeira fase de elaboração do PAT contemplam necessidades e alvos reais e importantes para a atividade no território?
- As ações de impacto propostas surtem efeitos para o fortalecimento da cadeia produtiva da atividade selecionada?
- Quais os benefícios da realização do lançamento público do Prodeter?
- A metodologia de avaliação das atividades dos PAT contribui efetivamente para melhoria das ações?
- Os CGMs contribuem adequadamente para a realização das ações do PAT, fortalecendo a atividade priorizada no município?
- Qual a importância de divulgação das linhas do FNE junto ao Prodeter?
- O formato de desenvolvimento de um segundo PAT ou de novas metas e questões dentro de um mesmo PAT é uma forma de atuação que permite a ampliação do desenvolvimento das atividades priorizadas?

O bloco 4 dos pontos de investigação foi constituído pelos seguintes tópicos:

- O indicador de Execução, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?
- O indicador de Avaliação, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?
- O indicador de Contratação FNE com participantes, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?
- O indicador de Contratação FNE com a atividade priorizada, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?

- O indicador de Capacitação, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?

Abaixo, a relação predominante das frentes de pesquisa com os pontos de investigação:

- Frente de pesquisa 1 (estratégia x prática) – relacionado ao bloco 1 dos pontos de investigação;
- Frente de pesquisa 2 (papel do agente de desenvolvimento) – relacionado aos blocos 2 e 4 dos pontos de investigação;
- Frente de pesquisa 3 (papel das parcerias) – relacionado ao bloco 3 dos pontos de investigação;
- Frente de pesquisa 4 (potenciais disfunções) – relacionado a qualquer um dos pontos de investigação.

Obviamente, não seria razoável fazer uma pergunta para cada ponto de investigação supracitado, o que, possivelmente, tornaria a entrevista excessivamente longa. Desta forma, o pesquisador optou por gerar um roteiro de perguntas a partir destes pontos de investigação, mas com abordagem mais curta e livre. Apesar disso, foi bastante útil elencar estes pontos de investigação, uma vez que eles poderiam permear as respostas dadas pelos entrevistados, e sinalizar a relevância dos tópicos de discussão levantados nas falas dos Agentes de Desenvolvimento.

O pesquisador confeccionou, a partir dos documentos e dos pontos de investigação supramencionados, um roteiro semiestruturado que foi utilizado nas entrevistas. Abaixo, o Quadro 19 mostra as perguntas utilizadas e seus possíveis desdobramentos.

Quadro 19: Roteiro de questões semiestruturadas para entrevistas

Pergunta	Possíveis desdobramentos
1- Você poderia contar pra mim como tem sido a experiência desde que você começou no Prodeter até agora?	<ul style="list-style-type: none"> · Como você vê as políticas públicas neste contexto (dentro do seu território de trabalho)? · Como você descreveria sua relação com as unidades (agências) e como é o processo de disseminação? · Neste período, que impactos você já observa no território e na cadeia produtiva da atividade?
2- Como você vê a maneira de gestão e acompanhamento do Prodeter pelo BNB?	<ul style="list-style-type: none"> · Como você avalia o relacionamento do agente com as demais instancias estaduais e da direção geral? · Quais aspectos são importantes nesta relação/acompanhamento das outras instâncias?

3.1- No passo a passo de execução do Prodeter, o que você acha que é mais fundamental e, por isso, precisa de uma atenção maior?	<ul style="list-style-type: none"> · O que você tem a dizer sobre os objetivos que foram traçados no PAT desde o seu início?
3.2- Como o crédito entra em todo este contexto do Prodeter?	
3.3- O que você tem a dizer sobre o processo de escolha da atividade econômica priorizada?	<ul style="list-style-type: none"> · Como é o envolvimento dos agentes econômicos em todo o processo? · Pra você, qual seria a melhor forma de escolha da atividade priorizada para o Prodeter? · Você já possui um segundo ciclo (2º PAT) com nova atividade ou atividade diferente?
4- Poderia falar sobre os Comitês Gestores do Território e municipais?	
5- Se você pudesse fazer um balanço sobre o formato de avaliação do agente (em relação ao programa de ação) o que você colocaria neste balanço?	<ul style="list-style-type: none"> · O que você acha que ainda poderia ser contemplado nela? · As variáveis traduzem o esforço / resultado do Programa?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A realização das entrevistas permitiu maior aprofundamento nas questões observadas a partir dos documentos pesquisados, sendo possível entender todo o fluxo de operacionalização do Prodeter, e conhecer a experiência prática dos AD's selecionados. Os agentes entrevistados possuíam um tempo considerável de atuação nos PAT's do seu território, conforme detalhamento feito mais adiante.

Após a transcrição das entrevistas, o pesquisador utilizou os trechos destacados das falas para construir uma grade de categorias temáticas e classificá-los com a mesma etiquetagem criada na fase de análise documental. Este processo, detalhado na seção de metodologia, correspondeu à rerepresentação do código previamente estruturado (etiquetas da análise documental). Nesta fase, os registros das falas sobre tópicos específicos foram tabulados para que o pesquisador tivesse a noção de sua relevância, seja pela ênfase dada pelo Agente de Desenvolvimento na descrição de sua experiência, ou ainda pela tendência de repetição do tópico em entrevistas diferentes. A seguir, são trazidos alguns trechos das entrevistas com sua respectiva identificação da tendência temática predominante.

Quadro 20: Entrevistas – tendência temática 1

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
“E a primeira coisa que a gente pensou em trabalhar no território do Prodeter [...] foi a integração dos municípios. O que que se via até então? É... cada município, trabalhando de forma isolada, pensando nas suas estratégias locais onde o seu pensamento, não necessariamente, era compartilhado com os demais. Então havia em todos os municípios com ações diferenciadas, com propostas diferenciadas, e, muitas vezes, em forma de concorrência.” Trecho 2, Agente 03.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação; 	Fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial.
“Foi uma interação muito boa, que você tá se deslocando pra o município x que faz parte de uma outra jurisdição, e você faz aquele trabalho de apresentação dele e financiamento, é aquelas ações pontuais do Prodeter, as reuniões que acontecem, então tudo isso aí fomenta sabe, divulga e potencializa incrementa...” Trecho 27, Agente 04	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação; 	Mecanismos de representação/participação dos atores do território previstos na metodologia.

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

No Quadro 20 foram destacadas as falas dos Agentes 03 e 04 nas quais é reconhecida a importância do fortalecimento da integração intermunicipal, bem como dos mecanismos de representação/participação dos atores do território na metodologia. Estas duas temáticas expressam a capacidade de transformação da estratégia adotada pelo banco em práticas nos territórios dos quais os dois agentes fazem parte.

Quadro 21: Entrevistas – tendência temática 2

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
“Para você ter ideia, aconteceu um fato importantíssimo aqui no estado, e para mim isso é uma ação de impacto: nós conseguimos aprovar com um deputado estadual daqui do estado, o marco regulatório da [...]” Trecho 74, Agente 08.	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB; 	Existência de iniciativas que articulam duas ou mais políticas públicas
“Mas as dificuldades, elas existem, muito nesse sentido, de nível de escolaridade dos produtores, falta de chuva, falta de parceiro, porque na nossa região como a gente tá aqui no semiárido mesmo, aqui a gente não tem órgão institucional de grande porte. Trecho 5, Agente 07	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Representações - entidades; 	Mecanismos de colaboração entre agentes de diferentes políticas públicas.

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

No Quadro 21 o Agente 08 exemplifica a ocorrência de iniciativas conjuntas com outras instâncias estatais, representando uma convergência de interesses/políticas públicas. Já o Agente 07 trata da dificuldade do seu estado exatamente pela não existência de outras instituições que possam agregar esforços ou políticas para a melhoria da região. Os dois temas envolvem a integração de políticas públicas.

Quadro 22: Entrevistas – tendência temática 3

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
“[...] Então, o que eu tenho pra dizer a você é que nós temos que criar uma forma de repasse do conhecimento ou repasse do protagonismo pra eles, pra que o banco não seja o protagonista.” Trecho 50, Agente 03.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	Estruturação efetiva do Comitê Gestor Territorial.
“Esse PAT, vocês que tem que tomar pra vocês, porque se caso ausente qualquer funcionário do banco e que esteja a frente desse trabalho determinado pela região/agência, precisa que vocês também entendam o que está acontecendo. Então, precisa desse envolvimento de vestir a camisa e entender esse trabalho, então é isso que eu bato na tecla.” Trecho 11, Agente 06.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Comitê Gestor Territorial. 	Autonomia dos atores do 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.” Trecho 12, Agente 10.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Envolvimento dos municípios participantes; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações 	Participação na definição da atividade priorizada pelo território.
“Se é interessante que tivesse um comitê territorial que tivesse aqui que fosse amplo, que ele pudesse dar sustentação a outros Prodetes que existam na região e não necessariamente, um de caprino, de ovino, de fruticultura e nesse sentido sabe, eu acho assim que deveria ter, porque ai você de repente bota um técnico, um dirigente de instituição para reunir tal dia e depois vai ter isso em outra ocasião [...] Independente da atividade, aí uma sugestão se você pudesse nos é, brigar por isso aí pra gente.” Trecho 52, Agente 04.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Ações de impacto; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações 	Interação entre diferentes territórios.
“Temos também a necessidade de buscar mais parceiros da iniciativa privada.” Trecho 8, Agente 02.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Etapas da metodologia; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações 	Composição e representatividade dos atores envolvidos.
“Então a gente tem temática para trabalhar dentro do territorial e as reuniões têm sido muito boas...” Trecho 44, Agente 08.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Comitê Gestor Territorial; 	Elaboração, execução e qualidade do PAT.
É, eu acredito que continua, eu acredito que continua, porque assim, o pessoal percebeu que o Pat da [...] ... que uma das grandes conquistas do Pat foi a de integração, as ações estavam assim; o IFS fazia uma coisa ali, o [...] fazia outra, o sindicato fazia outra... Trecho 40, Agente 05.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB; • Forma de atuação; 	Aproveitamento de recursos e ativos do próprio território.

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

No Quadro 22, encontram-se diversos trechos relacionados à composição, relevância e autonomia do Comitê Gestor Territorial para a governança dos territórios nas falas dos Agentes 02, 03, 04, 05, 06, 08 e 10. Aspectos relacionados ao CGT foram bastante mencionados nas entrevistas, sinalizando sua função primordial na consecução dos objetivos PAT's. As falas apontaram para fatores que, àquela altura da pesquisa, já indicavam possíveis componentes de uma categoria de avaliação do programa.

Quadro 23: Entrevistas – tendência temática 4

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
“Embora estejam lá representados no comitê gestor municipal, mas ela não tem o poder de realizar aquela ação... às vezes está ligada diretamente ao prefeito que precisa a gente está conversando com ele pra poder realizar aquela ação, então é um dos obstáculos que eu acho as entidades ali representadas não ter a autonomia.” Trecho 4, Agente 01.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Comitê Gestor Municipal. 	Estruturação efetiva do Comitê Gestor Municipal.
“Até porque o segundo plano, se vier, a gente tem que entrar com outros municípios. Porque na verdade, os três que foram selecionados, o fundamental foi a proximidade de cada um, porque é bem mais fácil de fazer reunião territorial. Se fosse mais distante as pessoas não iam se deslocar.” Trecho 12, Agente 09.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Seleção dos municípios participantes. 	Dimensionamento da quantidade de municípios.
“A maior dificuldade é do pessoal da secretaria de agricultura de alguns municípios e eles tem mais interesse político em fazer movimentos político.” Trecho 7, Agente 06	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Representações – entidades. 	Alinhamento de interesses em prol do Comitê Gestor Municipal.
“Quanto mais municípios próximos da agência, melhor...” Trecho 29, Agente 04.	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Disseminação junto às unidades; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	Composição e representatividade dos municípios integrantes.

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

O Quadro 23 mostra aspectos relacionados ao Comitê Gestor Municipal e sua estruturação. Percebeu-se a ocorrência de mais fatores tidos como de dificuldades em comparação com os relatos acerca do Comitê Gestor Territorial. Nestes relatos, o CGM também pôde ser entendido como parte fundamental da indução da governança, na medida em que dissemina as estratégias do CGT e compõe a identidade do PAT nos seus diversos municípios. Questões como a rotatividade dos participantes, a dificuldade de conciliação de interesses políticos dos envolvidos, a distância e a representatividade dos municípios foram tratadas nesta temática.

Quadro 24: Entrevistas – tendência temática 5

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
<p>“Porque, olha só... a gente fica preso ao objetivo principal que é produtividade, mas isso aí num impede que a gente trabalhe os outros elos. [...] os objetivos específicos, que são insumos, produção, beneficiamento, comercialização, infraestrutura... e na verdade quando a gente trabalha o desenvolvimento os elos da cadeia (mas no caso, eu tô trabalhando o elo produção, que é aumentar a produtividade), mas aí os outros elos, que são beneficiamento, comercialização, infraestrutura, a gente trabalha também... mas o foco principal é no elo produção - que é aumentar a produtividade.” Trecho 23, Agente 07.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Objetivos traçados para o PAT. 	<p>Adequada seleção das atividades priorizadas.</p>
<p>“Eu acho que a gente deveria dar menos importância ao objetivo específico de um elo desse e trabalhar todos os elos da cadeia. Aí eu acho que a gente chamaria com mais propriedade os parceiros, o SEBRAE, o SENAR, porque aí com todos esses elos, sendo objetivo específico, você abriria campo pra eles atuarem também na região, a gente seria mais um espaço de atuação pros parceiros.” Trecho 24, Agente 07.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	<p>Efetiva atuação sobre a cadeia produtiva de modo integrado.</p>
<p>“E essa, eu acho que não foi um ganho que foi só para o território [...] não, foi para o Brasil todo. No momento que nós começamos na mesa de abertura onde estava ali a Embrapa dando uma palestra sobre o [...] (nós estávamos com dois técnicos da Embrapa) e nós colocamos isso. Naquele dia mesmo, o colega da Embrapa disse: faça um ofício e nos encaminhe.” Trecho 38, Agente 02.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação. 	<p>Identificação de entraves ao desenvolvimento da atividade.</p>
<p>“E uma das coisas que dificulta também esse trabalho é o baixo nível de escolaridade dos produtores. Eles são semianalfabetos, então eles têm dificuldade da absorção do conhecimento, e a gente tem que se desdobrar em eventos em capacitação para que eles absorvam essas tecnologias, tão simples na maioria das vezes, mas que muitos deles não acreditam, não praticam.” Trecho 03, Agente 07.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Etapas da metodologia. 	<p>Redução efetiva de entraves ao desenvolvimento da atividade.</p>
<p>“Anteriormente à nossa parceria, o nosso público lá, 99% é público do Agroamigo, crédito de R\$ 20 mil até R\$ 35 mil. Aí já tinha o Agroamigo com o crédito adiantado. A partir daí nós fizemos um acordo também com o PRODETER, o Agroamigo, e o crédito já chega pro banco pronto. Ali o Agroamigo faz suas explicações, a sua metodologia, a metodologia do PRODETER. Quando o crédito chega no banco ele já chega quase que 100% garantido, o produto, o financiamento, a produção, porque estão sendo feitos, atendendo os clientes que participam dos nossos territórios, das nossas reuniões, os agentes econômicos. Então muito bom os produtos, é mais seguro, a gente fica com mais segurança do Banco emprestar esse recurso por força do agente já estar preparado pra receber e vender, produzir e comercializar...” Trecho 14, Agente 09</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação. 	<p>Interação entre agências e agentes econômicos.</p>

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

As falas descritas no Quadro 24 destacam a necessária contribuição do trabalho desenvolvido através do Prodeter para toda a cadeia produtiva das atividades priorizadas, desde

a sua seleção. O Agente 02 exemplifica como uma ação do PAT em seu território resultou numa alteração no padrão técnico dentro da atividade em nível nacional. Exemplos como este trouxeram uma melhor concepção para o pesquisador de como são importantes estas provocações a partir de uma governança, e que este poderia ser um parâmetro de avaliação. É possível também reconhecer, nestes trechos, o esforço de redução dos entraves ao desenvolvimento da atividade, e a criação de uma ambiência que integre os agentes econômicos às unidades de negócios do BNB.

Quadro 25: Entrevistas – tendência temática 6

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
“Então eu acho que dentro da visão que é hoje, poderia ter para os agentes econômicos participantes uma linha no perfil daquilo que se planeja, daquilo que se pensa...” Trecho 62, Agente 03.	<ul style="list-style-type: none"> • Produção nos territórios. 	Adequação das linhas de crédito existentes.
“Não obstante ter sido a maior atividade geradora de emprego, também era uma que tinha dificuldade de retorno desses Fundos desse recurso...” Trecho 24, Agente 07.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação. 	Inadimplência de clientes da atividade priorizada.
“Mas essa daí eu posso participar da reunião com quem quiser que seja e eu falo, falo diretamente e explico o porquê; eu acho injusto, você coloca lá; uma avaliação, colocar uma avaliação para aplicação de crédito juntamente aos [...] produtores incluídos no PAT, por quê?, porque na época de criação, as escolhas de meus produtores não estava claro que ia ser feito isso. Tanto, se tivesse, eu teria feito um filtro e teria incluído pessoas que tinham perfil para crédito.” Trecho 25, Agente 06.	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Avaliação do AD - Indicador de Execução; • Disseminação junto às unidades; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	Concessão efetiva do crédito.
“É nota mil pra vocês!” Tem os exageros da função, mas a maioria dos prefeitos falam isso, e quando reclamam...do crédito, que não sai no tempo deles ou no tempo devido que o banco precisa ouvir essa crítica da sociedade e que não está ouvindo ainda...” Trecho 39, Agente 08.	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	Tratamento adequado no processo de concessão
“Ele já é cliente da minha base, eu conheço o camarada, mas por falta de celeridade no custeio, aí o cara faz no concorrente. (inaudível) teria que o banco analisar direitinho, com calma, quais são os agentes econômicos com crédito em determinado período, né? Às vezes não depende só da gente.” Trecho 37, Agente 11.	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Avaliação do AD - Avaliação; • Disseminação junto às unidades; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	Tratamento diferenciado no trâmite e programas de crédito específicos.

<p>“Anteriormente à nossa parceria, o nosso publico lá, 99% é público do Agroamigo, crédito de R\$ 20 mil até R\$ 35 mil. Aí já tinha o Agroamigo com o credito adiantado. A partir daí nós fizemos um acordo também com o PRODETER, o Agroamigo, e o crédito já chega pro banco pronto. Ali o Agroamaigo faz suas explicações, a sua metodologia, a metodologia do PRODETER. Quando o crédito chega no banco ele já chega quase que 100% garantido, o produto, o financiamento, a produção, porque estão sendo feitos, atendendo os clientes que participam dos nossos territórios, das nossas reuniões, os agentes econômicos. Então muito bom os produtos, é mais seguro, a gente fica com mais segurança do Banco emprestar esse recurso por força do agente já estar preparado pra receber e vender, produzir e comercializar.” Trecho 14, Agente 09.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação. 	<p>Parcerias com os Comitês.</p>
--	---	----------------------------------

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

No Quadro 25, a temática predominante é o crédito. Foi possível constatar, nos relatos dos agentes, que o crédito estruturado representa uma importante ferramenta quando se fala da atuação de um banco de desenvolvimento no contexto do Prodeter. O Agente 03 opina sobre uma possível linha específica para os agentes econômicos (empresas ou produtores rurais). Já a fala do Agente 07, expõe a preocupação com a qualidade das propostas, se referindo ao histórico de inadimplência em determinadas atividades, o que sugere maior cautela na participação do banco como financiador.

O Agente 06 discorre sobre a dificuldade existente quando não é feita uma boa seleção de potenciais clientes para compor a relação de agentes econômicos para aplicação de recursos. Para o agente 08, é necessário aperfeiçoar o processo de crédito do banco, no que se refere ao tempo da concessão. Alguns agentes entrevistados vislumbraram uma possível linha específica ou um processo de crédito que, de fato, priorizasse as demandas dos clientes oriundos do Prodeter. A fala do Agente 11 remete a isto.

Por fim, foi possível observar, ainda na temática crédito, que os Comitês Gestores podem construir parcerias que facilitem a oferta do crédito - um aspecto de importante avaliação do programa como impulsionador da aplicação de recursos pelo BNB, como exemplificado pelo Agente 09. Estes depoimentos mostraram que a relação Prodeter x Crédito também constitui um aspecto de relevância no instrumento de avaliação a ser elaborado para aplicação no Prodeter.

Quadro 26: Entrevistas – tendência temática 7

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
----------------------	----------------------------	-----------------------

<p>“Aí, outra coisa, esse programa do Prodeter foi puxando a ação de outros parceiros dentro do território. Nós temos uma assistência muito boa, o Sebrae, nós temos o Senar para capacitações, cursos para os produtores que demandam treinamento. Agora recentemente, de dois anos, dois anos e meio pra cá, foi lançado um programa de assistência técnica e gerencial que se chama P & D do Senar, que trabalha a parte técnica e inseriu uma parte gerencial nas propriedades...” Trecho 12, Agente 11.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Objetivos traçados para o PAT. 	<p>Capacidade efetiva de promover a apropriação de inovações.</p>
<p>“e esses que estão se dispondo a participar desse processo de capacitação permitem essa nova visão de ele ter, mesmo sendo no computador ou mesmo numa anotação manual, mas ele tá anotando assim, quanto eu tenho de perda, quanto eu tenho de receita, quando é que minhas vacas pariram, quando é que minhas vacas... enfim, mostrar exatamente o aspecto também da gestão da propriedade, daquele produtor que se dispõe a participar dessas estratégias..” Trecho 13, Agente 11.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Objetivos traçados para o PAT. 	<p>Instrumentos disponíveis para promoção e a apropriação de inovações.</p>
<p>“A Bahiater também é uma política pública, o fortalecimento da assistência técnica. Quero citar também, dentro desse viés da assistência técnica, a Ceplac, que é um órgão ligado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que foi um dos grandes parceiros, tem sido um dos grandes parceiros do prodeter, [...]” Trecho 9, Agente 02.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Forma de atuação. 	<p>Instrumentos disponíveis para o apoio técnico.</p>

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

O Quadro 26 traz alguns relatos que indicam que o Prodeter favorece à apropriação de novas técnicas pelo território, a partir do envolvimento de entidades que promovem a inovação e a extensão técnica rural. Esta apropriação se dá a partir do envolvimento institucional dessas parcerias com os atores do território, como citado pelos Agentes 02 e 11, além da busca pelo suporte técnico em nível municipal nos CGM's.

Foi possível, com estes relatos, compreender que muitos resultados do programa refletem o aperfeiçoamento da técnica, o que gera a ampliação da produtividade e da qualidade. Deste modo, a capacidade de mobilização do apoio técnico e a apropriação de inovações tecnológicas pelo território foi reconhecida como um aspecto importante na avaliação que esta pesquisa se propôs a realizar. Quanto mais a governança é fortalecida, maiores são as discussões sobre o apoio técnico e as inovações aplicáveis na atividade.

Quadro 27: Entrevistas – tendência temática 8

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
----------------------	----------------------------	-----------------------

<p>“E essa cobrança, a gente tem que estar com um olho no padre e outro olho na missa. Você não pode estar só no aspecto de ser só o desenvolvimento porque as vezes o desenvolvimento para ele passar para o crédito demora um pouco, mas não há essa espera do banco por isso.” Trecho 24, Agente 08.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Forma de atuação; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	<p>Alinhamento entre concepções de desenvolvimento.</p>
<p>“A experiência positiva é que você aproxima, né, a sociedade os parceiros os clientes do banco do nordeste e você leva a marca do banco do nordeste para a sociedade, não só como uma agência, um banco que aporta créditos e oferece créditos.” Trecho 1, Agente 06.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação. 	<p>Resultados intangíveis.</p>
<p>“Então você tem que trabalhar amanhã com aquelas lideranças. Mas existem dias de campo e aí é a participação deles. Mas a gente procura sempre tá levando nas comunidades e frisando a importância do trabalho, até porque eles que tem que tomar conhecimento porque eles são os mais interessados. São os atores principais.” Trecho 13, Agente 10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Forma de atuação. 	<p>Metodologia do Prodeter.</p>
<p>“Já o Banco do Nordeste, com essa ação diferente, de acesso ao crédito, de pensar em organização da cadeia produtiva, de pensar em melhorar as condições de vida, de produtividade, sustentabilidade, de meio ambiente, governança, cooperação, isso mostra que é um banco diferente, que o banco tem coração...” Trecho 40, Agente 11.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB; • Objetivos traçados para o PAT; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações 	<p>Objetivos do programa.</p>

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

Nos trechos destacados no Quadro 27, reúnem-se percepções dos Agentes acerca dos aspectos organizacionais e da estratégia de atuação do banco. O primeiro relato (Trecho 24, Agente 08), há um tópico comum em algumas entrevistas: o duplo papel (de financiador e desenvolvimentista) de uma instituição financeira regional como o BNB. A metodologia parece caminhar por entre estas duas vertentes, de acordo os relatos. Numa avaliação da experiência metodológica, como é proposto nesta pesquisa, mais importante foi extrair qual o nível de alinhamento que a concepção de desenvolvimento adotada pela empresa possui entre seus colaboradores.

É notório que, conforme as falas dos Agentes 06 e 10, há uma percepção destes profissionais de que o desenvolvimento promovido pelo banco vai além dos números em suas operações de crédito. Isto se confirma quando são observados os objetivos específicos traçados para o Prodeter – Figura 20.

Quadro 28: Entrevistas – tendência temática 9

Trecho da entrevista	Etiquetas de classificação	Temática predominante
<p>“Sim, lendo todas aqui, é possível de praticar (variáveis de avaliação). Claro, mas isso aí é como eu estou falando, algumas metas, algumas não vai ser possível de atender dentro do prazo. Tem que ter acompanhamento, a vigilância, a cobrança, e incentivar mais ainda e estimular esse trabalho, dentro do que foi planejado...” Trecho 17, Agente 09.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Avaliação do AD - Avaliação. 	<p>Avaliação do Agente de Desenvolvimento.</p>
<p>“Aí eu também vejo uma deficiência. É muito difícil você escutar de um colega ‘o que o agente desenvolvimento faz?’, você tem reunião, a gente chama os colegas, gestores, para participar. Mas isso é na minha opinião ainda, os demais colegas eles ainda não têm essa percepção da importância do desenvolvimento territorial, eles estão muito focados na questão do crédito, do crédito por si só, e eu vejo isso como uma dificuldade, não na questão do relacionamento, mas do entendimento da proposta. Eu acho até que o banco, a alta direção do banco, deveria reforçar mais isso, a Superintendência mostrar isso junto as equipes das agências, a importância do desenvolvimento territorial...” Trecho 16, Agente 10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Disseminação junto às unidades; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	<p>Valorização do Prodeter pelas agências.</p>
<p>“Então a gente tem outras coisas, e fora isso tem o PRODETER, mas eu acho legal ter essa metodologia, mas [seria importante] ter algumas flexibilizações para que a gente possa também contribuir com essas ações. Não é contribuído, não há uma conversa franca com os agentes sobre isso...” Trecho 60, Agente 08.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos territórios; • Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações 	<p>Flexibilização do trabalho/execução dos planos.</p>
<p>“Isso pode acontecer ou não, mas a gente tem que trabalhar isso aí dentro da instituição Banco do Nordeste. Essa visão endógena, essa visão assim, heterogênea, essa visão conjunta com a área de negócio, com a área de desenvolvimento, saindo da nossa caixinha e trabalharmos coletivamente.” Trecho 46, Agente 05.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Alinhamento ao Planejamento Estratégico do BNB; • Disseminação junto às unidades; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	<p>Instrumentos e condições disponíveis para atuação do AD.</p>
<p>“Mas a avaliação, ela é justa sim, a gente só precisa conseguir se desvincular de outras demandas da agência, para que a gente foque somente nisso.” Trecho 24, Agente 06.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter Institucional; • Disseminação junto às unidades; • Possíveis disfunções e pontos de recomendações. 	<p>Otimização do trabalho dos AD's.</p>

Fonte: Transcrições das entrevistas realizadas pelo pesquisador

A partir da tendência temática exposta no Quadro 28, reflete-se sobre os aspectos operacionais na relação entre o Agente de Desenvolvimento e as unidades de negócios, e sobre

a valorização da função do Agente pelos demais colaboradores. Estas falas permitem refletir sobre o impacto que as demandas operacionais podem trazer para os resultados do programa como descrito pelos Agentes 05 e 08. Sobre esta relação com as unidades, foi possível compreender que o conhecimento acerca do programa e o nível de valorização da função pelas unidades também impactam no andamento e nos resultados do Prodeter.

4.1.3 Integração das categorias identificadas ao instrumento de avaliação resultante

A partir da análise das transcrições das entrevistas, foi realizada uma classificação temática, conforme explanação da seção anterior, tendo sido realizados ainda os agrupamentos entre os temas afins e as devidas reflexões sobre aspectos constatados. A partir deste ponto, foi possível estabelecer categorias de avaliação, aplicáveis aos territórios de atuação do Prodeter, capazes de avaliar a metodologia no aspecto da indução da governança territorial.

As categorias foram agrupadas, formando assim categorias e subcategorias, divididas em três eixos de avaliação, como é possível visualizar a seguir:

Quadro 29: Categorias e subcategorias por eixos de avaliação

EIXO 1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS - ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PRÁTICA
1.1 Fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial;
1.2 Mecanismos de representação/participação dos atores do território previstos na metodologia;
2 - CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
2.1 Existência de iniciativas que articulam duas ou mais políticas públicas (federais, estaduais ou municipais).
2.2 Mecanismos de colaboração entre agentes de diferentes políticas públicas.
3 - AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL
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.
3.7 Aproveitamento de recursos e ativos do próprio território.
4 - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS GESTORES MUNICIPAIS
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.
EIXO 2 - DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS
5 - CONTRIBUIÇÕES À CADEIA PRODUTIVA DA ATIVIDADE ECONÔMICA
5.1 Adequada seleção das atividades priorizadas.
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 - PRODETER E CONCESSÃO DE CRÉDITO
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 - CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO DO APOIO TÉCNICO E APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PELO TERRITÓRIO
7.1 Capacidade efetiva de promover a apropriação de inovações.
7.2 Instrumentos disponíveis para promoção a apropriação de inovações.
7.3 Instrumentos disponíveis para o apoio técnico.
7.4 Apoio técnico em quantidade e qualidade demandada?
EIXO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS
8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO
8.1 Alinhamento entre concepções de desenvolvimento.
8.2 Metodologia do Prodeter.
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 Prodeter.
8.7 Integração de agências.
9 - ASPECTOS OPERACIONAIS E UNIDADE DE NEGÓCIOS
9.1 Avaliação do AD.
9.2 Valorização do Prodeter 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 PATs exigidos.
CATEGORIAS NÃO AVALIATIVAS
1 - DIFICULDADES APONTADAS PELOS ENTREVISTADOS (PREVALÊNCIA TEMÁTICA).
2 - SUGESTÕES DADAS PELOS ENTREVISTADOS (PREVALÊNCIA TEMÁTICA).

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As experiências descritas nas falas dos agentes de desenvolvimento (discutidas após o método de rerepresentação temática etiquetada baseado em Bauer e Gaskell (2003), expandiu o escopo de análise utilizado na avaliação da experiência de indução da governança nos territórios pelo programa. As entrevistas mostraram que há outros fatores da estrutura processual do Prodeter que contribuem significativamente para que os efeitos de uma governança fortalecida nos territórios possam ser alcançados. Estes fatores complementares são: a capacidade de dinamização da atividade selecionada (priorizada pelo Prodeter), e o alinhamento interno dos aspectos metodológicos e processuais que compõem o programa.

Além das categorias avaliativas, o pesquisador realizou o agrupamento de mais duas categorias não-avaliativas, conforme a prevalência destes temas nas entrevistas, como mostra também o Quadro 29.

Conforme detalhamento exposto na seção de metodologia, para cada uma das subcategorias, foi elaborada uma questão do instrumento de avaliação, com pontuação de 0 a 10. O Apêndice B contém o agrupamento das categorias e a indicação do número da questão presente no Instrumento que avalia cada subcategoria. Os três eixos de avaliação foram:

- Eixo 1 - Governança nos territórios e integração de políticas públicas;
- Eixo 2 - Dinamização das atividades produtivas selecionadas;
- Eixo 3 - Aspectos metodológicos e procedimentais.

O Instrumento de Avaliação completo, elaborado a partir desta pesquisa, encontra-se no Apêndice C.

4.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE SITUACIONAL

Nesta seção, descreve-se a performance do Prodeter, considerando os fins que a metodologia do programa se propõe a cumprir, utilizando o Instrumento de Avaliação desenvolvido nesta pesquisa. Conforme descrito na seção de metodologia, o Instrumento de Avaliação consistiu num questionário com questões estruturadas e algumas questões não-estruturadas enviadas para os Agentes de Desenvolvimento por meio eletrônico, utilizando a ferramenta *Google Forms*.

No Período de 22 dias (11/07/2022 a 01/08/2022), foram recepcionadas 60 respostas pela ferramenta, 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.

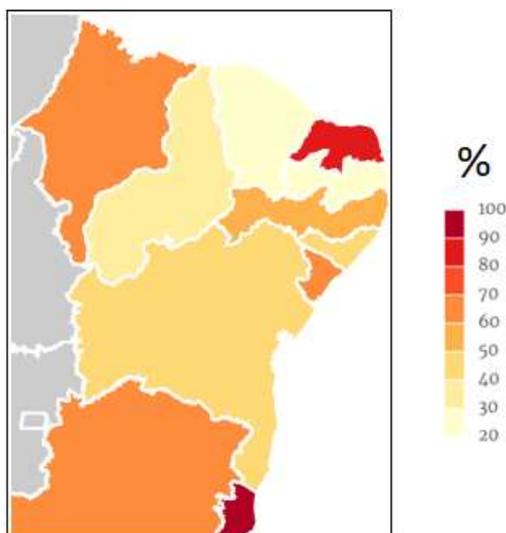
Sobre a representatividade dos Agentes de Desenvolvimento por Estado, a Tabela 4 mostra a quantidade de respostas válidas por cada Unidade da Federação na área de atuação do BNB.

Tabela 4: 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, 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.

4.2.1 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 Eixo de Avaliação, bem como sua respectiva média, desvio padrão e a moda obtida, resultando no conceito final de avaliação.

Tabela 5: Conceito final de avaliação do Prodeter

	MÉDIA EIXO 1: GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E DE INTEGRAÇÃO POLÍTICAS PÚBLICAS.	MÉDIA EIXO 2: DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS.	MÉDIA EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS.	MÉDIA GERAL	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 1,9	RUIM
0 a 0,9	PÉSSIMO

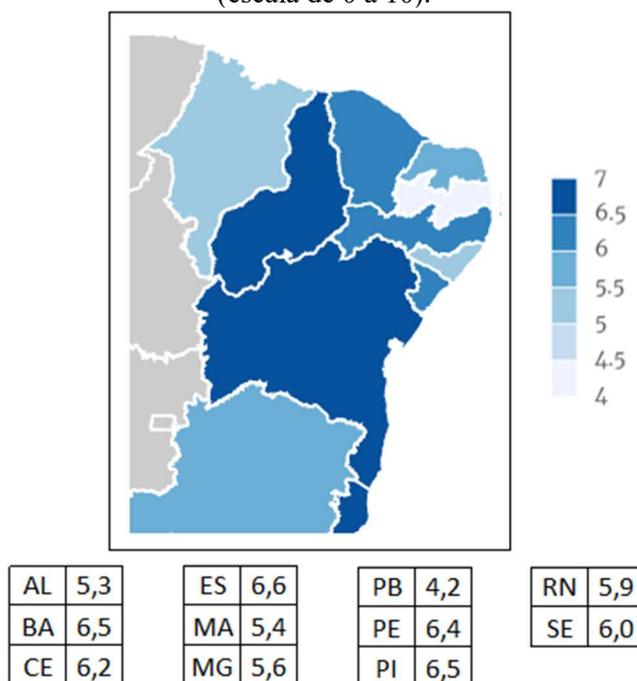
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Foi possível visualizar ainda o desvio-padrão geral, representado pela raiz quadrada do somatório de todos os desvios elevados ao quadrado. Conforme Gonçalves, Murolo, Silva e Silva (1999), dependendo da curva de frequência representativa da série, é possível afirmar que 68% das respostas estão no intervalo de dispersão formado pela média + o desvio-padrão e a média – o desvio-padrão (GONÇALVES; MUROLO; SILVA; SILVA, 1999, p. 124). Nesta pesquisa, como o valor encontrado para o desvio-padrão foi de 2,3, pode-se afirmar que 68% das respostas estão no intervalo de notas compreendido entre 3,7 e 8,3. Já a nota mais frequente (modal) foi 5.

Ressalta-se que a nota obtida (3,0) está no limite inferior do intervalo de notas classificadas no conceito “bom”. O conceito imediatamente anterior é o “regular”.

Acerca do resultado da avaliação por Estado de atuação do BNB, o Gráfico 4, abaixo, contém a escala das notas estaduais no programa, utilizando a ferramenta de avaliação elaborada por esta pesquisa (considerando a média de 0 a 10). Destacam-se, entre as melhores pontuações, os Estados do Espírito Santo, Bahia e Piauí.

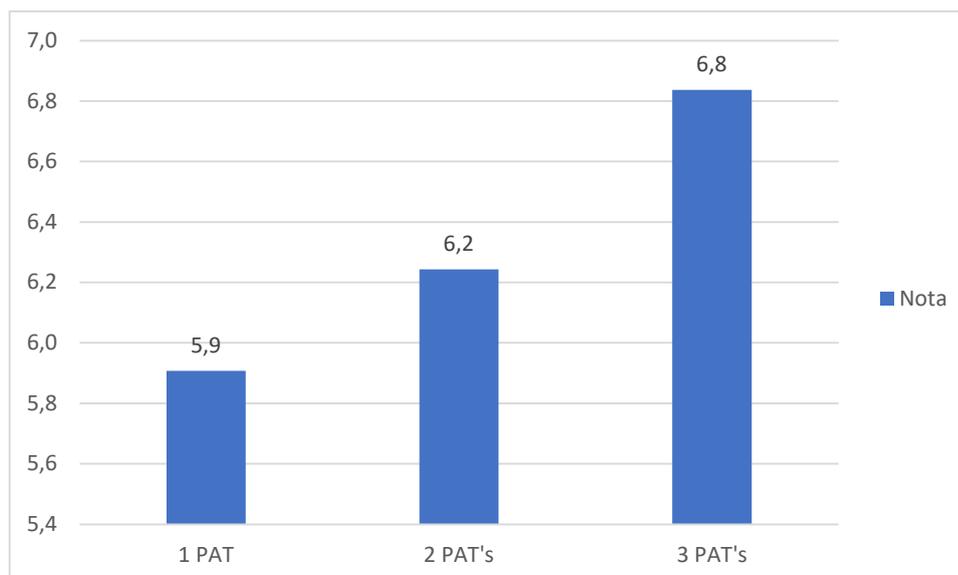
Gráfico 4: Resultado da performance estadual do Prodeter na área de atuação do BNB (escala de 0 a 10).



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Outra perspectiva de análise, a partir dos resultados da pesquisa, foi as notas por quantidade de PAT's que o Agente de Desenvolvimento coordena. Percebe-se uma tendência moderada de melhora da avaliação à medida que a quantidade de PAT's coordenados pelo profissional é ampliada. Uma possível explicação para esta leve tendência de melhora está no provável direcionamento de mais de um Plano de Ação Territorial para aqueles agentes que já possuem histórico de atuação em PAT's únicos, o que traria maior experiência com o programa e aperfeiçoamento das habilidades necessárias para que seus objetivos sejam alcançados.

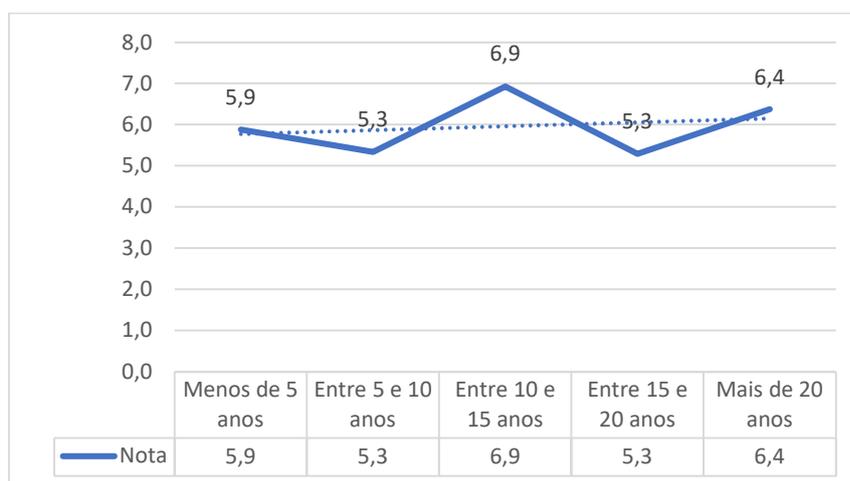
Gráfico 5: Avaliação por quantidade de PAT's coordenados pelo Agente de Desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por outro lado, a pesquisa também mostrou que a quantidade de tempo na função de Agente de Desenvolvimento não implica, necessariamente, numa melhor avaliação da metodologia. Como é possível ver no Gráfico 6, os resultados por faixa de tempo na função estão numa margem de variabilidade bastante pequena (entre 5,9 e 6,4), ambas bem próximas da média geral (6,0).

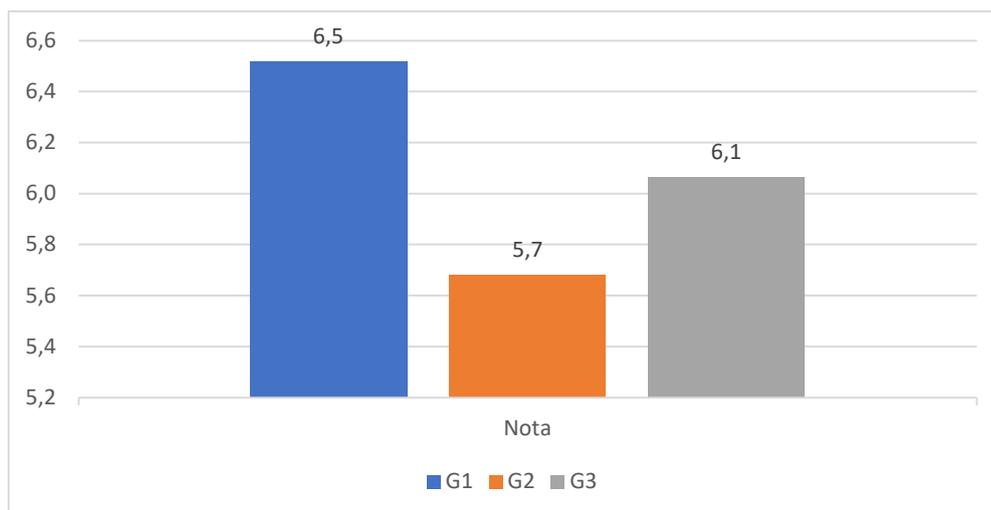
Gráfico 6: Nota do Prodeter x tempo na função de Agente de Desenvolvimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Já na análise da avaliação obtida de acordo com a fase de implantação do Prodeter, percebeu-se uma variação um pouco maior, embora de pouca distância da unidade de tendência central, a média (6,0).

Gráfico 7: Média de avaliação por fase do Prodeter



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Destaque para os territórios com PAT's do Grupo 1, que obtiveram melhor avaliação. É possível interpretar que a variável tempo de execução do PAT impacta positivamente a avaliação do Prodeter. O período mais intenso de limitações devido às questões sanitárias em decorrência da pandemia do Covid-19, como dito em muitos relatos, estendeu o prazo de trabalho em muitos dos PAT's lançados na primeira fase do programa, o Grupo 1. Uma adaptação feita pelos atores envolvidos, de acordo com os Agentes de Desenvolvimento entrevistados, foi a utilização de ferramentas online para realização de reuniões, uma prática bastante disseminada entre os diversos territórios. Ela permitiu a continuidade, ainda que de forma um pouco limitada, das discussões e encaminhamentos dos Comitês Gestores.

4.2.2 Análise situacional do Prodeter

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 5).

Pode-se dizer que o resultado demonstrado por meio de um conceito obtido (que, por sua vez, se origina do instrumento de avaliação criado), por si, já representa um achado importante de análise situacional do Prodeter.

Não obstante os valores calculados, e sua capacidade de demonstração situacional do Prodeter no banco, o pesquisador lança mão da integração das percepções vindas do processo da pesquisa documental, entrevistas e da aplicação dos questionários, numa perspectiva

qualitativa. Para isto, apresenta-se a seguir a análise das respostas com enfoque nas categorias de avaliação de cada um dos três eixos do instrumento.

Na Tabela 6, a seguir, estão as subcategorias 1.1 até a subcategoria 4.4 (que compreendem as questões de 1 a 15 do instrumento de avaliação). Esta tabela mostra as avaliações das categorias presentes no **Eixo 1 - Governança nos Territórios e Integração de Políticas Públicas**.

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

1ª melhor 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 6 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 10, 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. Trecho 12, Agente 10.

2ª melhor 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 6.

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

Tabela 6: 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 (federais, 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)

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 consequente melhoria da governança do território. As duas subcategorias que apresentaram maior pontuação no Eixo 2, conforme mostra a Tabela 7 foram:

Tabela 7: 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)

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 7. 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. (Trecho 2, 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 boa avaliação (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 8, adiante, 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 6, 7 e 8.

Tabela 8: EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS.

Item de avaliação	8.1 Alinhamento entre concepções de desenvolvimento.	8.2 Metodologia do Prodeter.	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 Prodeter.	8.7 Integração de agências.	8.7 Integração de agências.	8.7 Integração de agências.	9.1 Avaliação do AD.	9.2 Valorização do Prodeter 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 PATs 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)

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 8. 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, Trecho 28).

Quanto às duas subcategorias com pontuação mais baixa, o Eixo 3 traz, conforme Tabela 8:

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 precise 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, Trecho 32).

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, a Tabela 9, abaixo, apresenta o conjunto das notas obtidas por cada uma delas a partir da aplicação do instrumento de avaliação criado:

Tabela 9: 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
Máxima	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Mínima	0,0	2,5	0,0	2,5	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Mediana	5,0	5,0	7,5	5,0	7,5	5,0	5,0	5,0	5,0
Desvio-padrão	2,1	2,1	2,4	2,1	2,1	2,3	2,0	2,4	2,1
Moda	5,0	7,5	7,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	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)

Refletindo sobre a relação estratégia x prática, o pesquisador 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 atuem em algum dos seus estágios. 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.

Acerca dos resultados, percebeu-se também que há uma compreensão por parte de alguns Agentes sobre um resultado muitas vezes 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, Trecho 88).

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 confluam 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 nesta análise situacional 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 desta pesquisa 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).

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.

4.3 RECOMENDAÇÕES A PARTIR DA AVALIAÇÃO REALIZADA

Conforme análise situacional, os pontos que merecem atenção prioritária por parte da empresa são:

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. 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, Trecho 29).

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 da 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, Trecho 17).

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 uma sensação para aqueles atores de que toda a estrutura de relações, projetos e ações daquele PAT pertença 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 pertencente 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, Trecho 51).

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, Trecho 06).

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 merece 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 adiantamento das propostas na “fila” de atendimento. Recomenda-se 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 melhor 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, Trecho 25).

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 têm 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, Trecho 40);
- 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, Trecho 33);
- 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 continuem que o financiamento agora vai ser por "gravidade", tá entendendo? (Agente 03, Trecho 59);
- 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.

4.4 RELAÇÃO ENTRE ELEMENTOS CONCEITUAIS NO DEBATE SOBRE A GOVERNANÇA E ACHADOS DA PESQUISA

A partir dos aspectos conceituais acerca da governança territorial destacados no capítulo 2 deste trabalho, foi possível relacionar alguns componentes da discussão aos resultados da aplicação do instrumento de avaliação do Prodeter.

Inicialmente, entre os aspectos que aproximam a experiência do Prodeter da discussão teórica sobre governança nos territórios, destaca-se a adoção pelo Banco de uma metodologia que compreende o desenvolvimento na perspectiva territorial, ou “de dentro para fora”, entendendo o território como capaz de construir (e não apenas utilizar-se de) políticas públicas para o desenvolvimento. Quando Albuquerque e Zapata (2007) mencionam a amplitude do conceito de desenvolvimento, que ultrapassa a perspectiva econômica, contemplando o papel social e a sustentabilidade (ALBUQUERQUE; ZAPATA, 2007, p. 63), eles valorizam o papel dos atores que integram o território. Percebe-se, ao observar seu programa de desenvolvimento territorial, que o Banco do Nordeste coloca estes atores como importantes aliados na execução de sua política creditícia na região.

Com base nas experiências descritas pelos Agentes de Desenvolvimento, é provável que a experiência de participação no Prodeter promova um autorreconhecimento (por parte de seus integrantes) sobre seu papel de agente transformador. Sua participação na construção de um plano e sua execução para melhoria da cadeia produtiva de uma atividade no seu território amplia sua percepção de relevância, de capacidade. São resultados intangíveis, porém de impactos sociais bastante eficazes no longo prazo, já que, a participação do ator numa

governança, e sua integração neste “processo de animação”, como se vê no programa, terá possíveis efeitos sobre sua atuação hoje e futuramente em favor do próprio território.

A condução de um programa de desenvolvimento territorial como o Prodeter por uma instituição financeira pública constitui uma exemplificação de como empresas deste segmento podem atuar não apenas como distribuidoras, mas como criadoras de riquezas. Como citado no capítulo 2 desta pesquisa, Abramovay e Beduschi Filho (2003) afirmam que “a política territorial não consiste mais redistribuir recursos e riquezas já criadas e existentes”, mas de “despertar os potenciais para [sua] criação [...]” (ABRAMOVAY; BEDUSCHI FILHO, 2003, p. 7). A política de desenvolvimento territorial do BNB, tendo a indução da governança como aspecto fundamental, caracteriza este tipo de atuação sobre a qual discutem os autores.

Um olhar sobre os resultados da avaliação do Prodeter, após aplicação do instrumento elaborado nesta pesquisa, também possibilita a relação destes achados aos componentes conceituais discutidos no âmbito da governança territorial, das inovações territoriais, e do papel do Estado como indutor destes aspectos no território.

O Eixo 1 do instrumento de avaliação, que contemplou a governança nos territórios e a integração de políticas públicas, teve, entre suas subcategorias de melhor avaliação, a participação na definição da atividade priorizada pelos territórios e o dimensionamento da quantidade de municípios participantes dos PAT's. Observa-se, neste resultado, a valorização da integração das pessoas numa discussão ampla do que elas esperam para o território e o que elas acreditam que é viável priorizar.

A “capacidade mais alargada” de gestão de políticas de governo, como traz Renato Lessa no Dicionário de Políticas Públicas (GIOVANNI; NOGUEIRA, 2013) poderia ser exemplificada, dentro da experiência do Prodeter, por esta amplitude de discussão na política creditícia para o desenvolvimento que o Banco do Nordeste capitaneia. Ela não se limita à aplicação de recursos por meio de financiamentos. Para os Agentes de Desenvolvimento que participaram da pesquisa, como se vê nos resultados, a boa avaliação destas subcategorias aponta para a importância da participação dos atores quando se fala sobre as políticas de crédito e desenvolvimento para aqueles territórios.

Da mesma forma, as subcategorias com menor avaliação no Eixo 1 (autonomia dos atores do território, e o fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial) mostram a percepção dos agentes de que é preciso avançar em autonomia e integração nos territórios do Prodeter. Quando Dallabrida, Filippim, Marchesan e Rossetto (2016, p. 48)

relacionam alguns conceitos de governança, entre eles o de Jessop (2006) como sendo um aspecto capaz de “orientar e promover o desenvolvimento de recursos locais”, é possível reconhecer que estes recursos locais são constituídos pelo capital humano destes territórios. Em outras palavras, pessoas com autonomia necessária para discutir e criar soluções, aplicar novas tecnologias e fortalecer a integração entre os municípios integrantes. Os Agentes de Desenvolvimento consideram (pelo que se percebe em suas falas nas entrevistas e respostas do instrumento de avaliação) que os atores precisam manter a liderança e a capacidade de aplicação de todo o conhecimento difundido durante o PAT mesmo após o seu encerramento no âmbito do Prodeter. Este seria um importante indicador da indução da governança promovida nos territórios.

Os indicadores de indução da governança apontados tanto nas maiores quanto nas menores notas obtidas no Eixo 1 de avaliação podem ser relacionados ainda ao que Bozzano (2013b) cita quando conceitua a inteligência territorial. Entre as definições apresentadas pelo autor, está o “processo de intervenção no território” sustentado em algumas “ideias-força”: a decisão, a agenda, o processo, o trânsito, o propósito, e o projeto científico. Cada uma destas ideias que sustentam este processo de intervenção (detalhadas no Capítulo 2) parecem dialogar com os fatores apontados pela avaliação do Prodeter quanto à governança nos territórios.

O Eixo 2, que avaliou a capacidade de dinamização das atividades produtivas selecionadas, dá ênfase à capacidade transformadora que a governança estruturada possui dentro do território. A expectativa gerada em torno do Prodeter neste aspecto complementar é de um aprimoramento dos vários processos e elos da cadeia produtiva da atividade priorizada. A avaliação do Eixo 2 obteve as melhores notas nas subcategorias relacionadas à adequada seleção destas atividades e a efetiva atuação sobre a cadeia produtiva de modo integrado. Já as categorias que precisam de maior atenção, de acordo com os Agentes de Desenvolvimento, relacionaram-se à quantidade do apoio técnico disponibilizado a partir do PAT e a forma de tratamento das propostas de crédito que chegam ao BNB.

Comparando mais uma vez os resultados da avaliação à concepção apresentada por Bozzano (2013b) para a inteligência territorial, desta vez enfatizando o Eixo 2, destaca-se sua menção à “um processo que se origina no campo científico e é construído juntamente com a sociedade de maneira coletiva, orientando-se ao reconhecimento das identidades, necessidades e expectativas presentes no território” (BOZZANO, 2013b). Este conceito converge para o que é tratado pelo Eixo 2 sobre o aperfeiçoamento das atividades priorizadas pelo Prodeter.

A observação da experiência dos Agentes de Desenvolvimento permite relacionar todas as etapas de discussão, experimento e difusão dos conhecimentos técnicos presentes no Prodeter a um processo com origem no campo da ciência, como cita Bozzano. O desenvolvimento das atividades priorizadas a partir de um suporte técnico (como propõe o programa) passa por estágios que podem ser reconhecidos, em certa medida, como integrantes de um o processo científico.

A relação da prática do Prodeter com este tópico de discussão teórica é reforçada quando se observa na fala do autor a menção a uma construção em conjunto com a sociedade, “de maneira coletiva”, e ainda, quando ele cita as expectativas do território. O programa de desenvolvimento territorial do BNB parece demonstrar, na prática, estes aspectos.

Por fim, é importante mencionar a relação da prática observada no Prodeter ao que Covas e Covas (2019) trazem em sua discussão acerca do conceito do "ator-rede". A ação do BNB por meio do Prodeter constitui uma ação estatal de incentivo ao dinamismo econômico e social. Isso porque ela direciona esforços para que os territórios e seus integrantes se reconheçam como agentes transformadores, participantes das políticas pública desde o seu planejamento até sua execução - o que se reconhece nos modelos observados do Plano de Ação Territorial do Prodeter, os PAT's.

Esta estrutura organizada e conduzida por um banco público de desenvolvimento regional possui relação com a apresentação que Covas e Covas (2019) fazem para o que seria este ator-rede. Retornando ao Capítulo 2, para os autores:

O ator-rede é uma organização dotada de pensamento e inteligência territorial que é capaz de produzir uma autorreferenciação suficiente para criar um mínimo de “ordem local” no território-rede em formação; nessa exata medida, patrocina a cultura política do bem comum e do espaço público, o envolvimento policontextual e a interação comunicativa dos parceiros; (COVAS; COVAS, 2014, p. 214).

[...]

O ator-rede é uma organização que, em síntese teórica, apresenta as seguintes travessuras: uma comunidade política de interesses, um projeto de vida em comum, uma ação coletiva inovadora, uma rede cooperativa, uma estrutura de missão, uma institucionalidade dedicada, uma liderança muito marcada. (COVAS; COVAS, 2014, p. 216).

O papel de "*pivot fundamental*" (COVAS; COVAS, 2019), que suscita o entusiasmo inicial em ações para o território, pode ser reconhecido no Proder em seus diversos PAT's presentes na Região Nordeste do Brasil quando se observa a atuação do Agente de Desenvolvimento do BNB. Com base nos depoimentos e respostas dadas por estes profissionais, é possível reconhecer o programa como uma iniciativa estruturante e

fortalecedora da governança dos territórios, das atividades priorizadas, das relações entre atores e, em consequentemente, do desenvolvimento da região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Esta pesquisa buscou avaliar a experiência conduzida pelo Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste do Brasil S/A, o Prodeter, quanto ao aspecto de indução da governança territorial.

Passados cinco anos desde sua implementação em 2016 pela instituição financeira, pressupõe-se que seja de grande valia a criação de um instrumento de avaliação capaz de fornecer uma análise situacional do programa e subsidiar a proposição de recomendações para a empresa quanto ao Prodeter.

Para alcance deste resultado, o pesquisador utilizou o método de estudo de caso em que o lócus de análise foi constituído pela experiência de condução do Prodeter pelo Banco, nos diversos territórios em que o programa é desenvolvido. Embora sejam territórios espalhados pelos onze estados de atuação do BNB, os PAT's (Planos de Ação Territorial) seguem a uma mesma metodologia, estruturada para implementação e acompanhamento das ações para o desenvolvimento a partir da indução da governança territorial. Assim, com base na nomenclatura empregada por Robert Yin (2015), tratou-se de um **estudo de caso único** (já que se deu pela observação exclusiva do Prodeter) e de **classificação integrada** – pois abordou informações advindas de múltiplas unidades de análise (PAT's implementados nas fases: Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3 do Prodeter).

Os estágios da pesquisa foram planejados e executados de maneira que se chegasse ao resultado principal numa sequência de estudo de diferentes fontes de conteúdo. A pesquisa contemplou os documentos utilizados na metodologia do Prodeter, as falas transcritas de entrevistas e as respostas obtidas por aplicação de um questionário estruturado. Conforme Robert Yin (2015), este é um ponto forte da coleta de dados no Estudo de Caso, o que ele cita como “triangulação”.

No primeiro estágio – análise documental – foi possível estudar o Prodeter a partir de documentos que indicam as bases do programa, seus objetivos e a metodologia detalhada, além de encontrar documentos resultantes da execução em si das ações. Este trabalho de compreensão possibilitou a classificação das temáticas presentes, ao que se chamou de “etiquetas” nos documentos. Dez documentos foram utilizados neste estágio. Mais adiante, estas etiquetas serviram de base para checagem da rerepresentação dos temas nas entrevistas realizadas.

No segundo estágio – as entrevistas – foram abordados os temas essenciais presentes na relação de documentos consultada, de maneira que fosse possível aprofundar na experiência de onze agentes de desenvolvimento (um de cada estado de atuação do BNB) por meio de questões abertas semiestruturadas sobre o Prodeter. A partir das respostas transcritas, e dos documentos analisados, o pesquisador elaborou o Instrumento de Avaliação do programa.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico: **elaborar um instrumento de avaliação do Prodeter e aplicá-lo junto aos profissionais do BNB atuantes nos territórios integrantes do programa**, o Instrumento de Avaliação desenvolvido foi constituído por um questionário elaborado com questões estruturadas, em que as alternativas forneceram um valor (nota) para cada quesito avaliado. As perguntas utilizadas foram resultado da análise documental e das entrevistas realizadas com os Agentes de Desenvolvimento, contidas nos estágios um e dois da pesquisa.

Nove categorias compostas por quarenta e duas subcategorias avaliativas, derivadas da combinação entre análise documental e de entrevistas, foram identificadas para a construção do Instrumento de Avaliação, a exemplo da categoria 1: Governança nos Territórios - Alinhamento entre estratégia e prática, e, da categoria 2: Capacidade de Integração de Políticas Públicas. A versão final do Instrumento consistiu em uma relação de quarenta questões avaliativas direcionadas aos Agentes de Desenvolvimento, agrupadas nos Eixos: 1 - Governança nos Territórios e Integração de Políticas Públicas; Eixo 2 - Dinamização das Atividades Produtivas Seleccionadas; e Eixo 3 - Aspectos Metodológicos e Processuais.

Os procedimentos metodológicos para se chegar ao produto tecnológico obtido poderão ser aperfeiçoados, podendo o questionário ser aplicado em outros momentos de necessária avaliação do Prodeter, a critério do BNB.

O segundo objetivo específico: **produzir uma análise situacional do Prodeter quanto ao aspecto de indução da governança territorial** foi alcançado com a realização do terceiro estágio - aplicação do Instrumento de Avaliação. Este estágio permitiu que os temas tratados em mais profundidade nas etapas anteriores pudessem ter seu grau de prevalência testado no universo de Agentes de Desenvolvimento do Banco, resultando numa avaliação do Prodeter. Ao final, a nota média de avaliação do Prodeter foi 6,0 (seis), numa escala de 0 a 10. O programa obteve conceito 3 (três) “BOM” (numa escala de 0 a 5).

Como visto, a experiência do Agente de Desenvolvimento foi ponto de partida do estudo na compreensão e discussão do Prodeter, sendo possível conhecer a realidade prática do programa, o que permitiu a realização de uma análise situacional.

Atendendo ao terceiro objetivo específico: **propor aperfeiçoamentos que fortaleçam a metodologia de desenvolvimento territorial promovida pelo Banco do Nordeste do Brasil**, o pesquisador realizou uma relação de proposições para entrega formal à empresa - o Produto Técnico Tecnológico (PTT) intitulado Relatório de Avaliação do Prodeter: análise (2016 – 2022) e recomendações. Estas propostas priorizaram a resolução dos pontos críticos para o alcance dos objetivos do Prodeter, com base na avaliação e na experiência dos Agentes de Desenvolvimento que foram entrevistados.

Estas proposições poderão ser utilizadas para maximizar os resultados buscados através da metodologia desenhada e implementada pela instituição financeira de desenvolvimento regional. Tanto o instrumento de avaliação quanto as proposições feitas à empresa contribuem para a continuidade do trabalho de fortalecimento da governança, entendida como aspecto central do trabalho de desenvolvimento realizado pelo BNB a partir da perspectiva territorial.

Entre as limitações da pesquisa, menciona-se a perspectiva de análise adotada ser exclusiva do Agente de Desenvolvimento, profissional que integra um corpo maior de participantes em cada um dos territórios onde o Prodeter atua. Futuramente, a critério da empresa, a metodologia adotada poderá receber contribuições/aperfeiçoamentos para aplicação sob coordenação do próprio banco, a fim de se obter maior adesão dos participantes.

Entendendo a limitação do estudo de caso aos três primeiros grupos de PAT's do Prodeter, novos estudos, utilizando o instrumento de avaliação criado, poderão ser realizados futuramente, contemplando também os grupos 4 e 5, que não participaram deste estudo devido ao menor tempo decorrido desde a sua implementação.

Por fim, poderá ser mantida uma agenda de pesquisa com desdobramentos em aspectos ainda não contemplados pelo escopo deste trabalho, numa possível parceria entre o BNB e a Univasf, dentro da área de atuação comum das duas instituições. Neste aspecto, alguns temas poderão ser explorados, tais como: comparativos entre atuações dos bancos de desenvolvimento no Brasil ou ainda na Alide – Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras para o Desenvolvimento. Estudos em desenvolvimento na perspectiva territorial a partir de programas conduzidos por instituições financeiras também poderão ser melhor explorados futuramente.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. Finanças de proximidade e desenvolvimento territorial no semiárido brasileiro. In: COSSIO, Mauricio Blanco (Org.). **Estrutura agrária, mercado de trabalho e pobreza rural no Brasil**. 2003 cap. 12, p. 1-18. Disponível em: https://issuu.com/ricardoabramovay/docs/financas_de_proximidade. Acesso em 17 abr. 2021.
- ABRAMOVAY, Ricardo; Bedushci, Luiz Carlos. Desafios para a gestão territorial do desenvolvimento sustentável no Brasil. In XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. 41, 2003, Juiz de Fora. **Anais [...]** Juiz de Fora: Sober, 2003. p. 1 – 23.
- ALBUQUERQUE, Francisco; ZAPATA, Tania. Importância da Estratégia de Desenvolvimento Local/Territorial no Brasil. In: ZAPATA, Tânia (Org.). **Desenvolvimento Local e Participação Social**. Recife: IADH: 2007.
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ALVES, Alexandre Florindo; FRAVO, Jackeline. Efeito do crédito do BNDES para a geração de empregos agroindustriais no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. 60(4), 2022. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.229587>. Acesso em: 13 ago. 2022.
- 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&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwid96-lz8b5AhXnA7kGHf7iDIYQFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bnb.gov.br%2F%2F482-dspace%2Fhandle%2F123456789%2F913&usq=AOvVaw0tV_53D1vHVEetqfFUAs5. 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_SRRI_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_FN

E_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.

BOZZANO, Horacio. Geografia e Inteligencia Territorial: Geo-grafein, Geo-explanans, Geo-transformare. **Revista Geográfica Digital**. a. 10, n. 19, jan. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.30972/geo.10192215>. Acesso em: 18 abr. 2021.

CAPELLA, Ana Claudia Niedhardt. Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. **Revista Brasileira de Informações Bibliográficas em Ciências Sociais (BIB)**, nº 61. São Paulo: ANPOCS, 2006.

COVAS, Antonio Manuel Alinhos; COVAS, Maria das Mercês Cabrita de Mendonça. A inteligência dos territórios: os terroirs como espaços de inovação colaborativa. **Revista de Desenvolvimento Regional e Agronegócio**. n. 23, p. 40-54, 2019. Disponível em: <http://131.255.84.97/index.php/gepec/issue/view/1088>. Acesso em: 17 abr. 2021.

COVAS, Antonio Manuel Alinhos; COVAS, Maria das Mercês Cabrita de Mendonça. **A construção social dos territórios-rede: A inteligência territorial da 2ª ruralidade**. São Paulo: LiberArs. 2014 (E-book Kindle).

DALLABRIDA, Valdir Roque. Da cidade inteligente, ao território inovador, rumo à inteligência territorial: aproximações teóricas e prospecções sobre o tema. **Desenvolvimento em Questão**. v. 18. n. 53, dez. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10739>. Acesso em: 17 abr. 2021.

DALLABRIDA, Valdir Roque. **Teorias do desenvolvimento: aproximações teóricas que tentam explicar as possibilidades e desafios quanto ao desenvolvimento de lugares, regiões, territórios ou países**. Curitiba: CRV, 2017.

DALLABRIDA, Valdir Roque; MARCHESAN, Jairo; ROSSETTO, Adriana Marques; FILIPPIM, Eliane Salete. Governança nos territórios ou governança territorial: distância concepções teóricas e a prática. **Grifos**. v. 25, n. 40, set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22295/grifos.v25i40.3356>. Acesso em: 17 abr. 2021.

ESTRATÉGIA ODS. **Os ODS**. Disponível em <https://estrategiaods.org.br/conheca-os-ods>. Acesso em 30 ago. 2021.

ETENE. **Grupos do Prodeter nos territórios na área de atuação do Banco do Nordeste.** Disponível em <https://www.bnb.gov.br/documents/88765/6163047/BNB+-+PRODETER+POR+GRUPO+SEM+R%C3%93TULOS.pdf/8e7cbb5b-21d2-56d6-2ba3-3acb432c7213>. Acesso em 10 jul. 2021.

FERRÃO, João. Governança e Ordenamento do Território. Reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática. **Prospectiva e Planejamento**, Lisboa, v. 17, p. 129-139, 2010.

FRANÇA, Luciano Marcelo; MANTOVANELI Jr., Oklinger; SAMPAIO, Carlos Alberto. Governança para a territorialidade e sustentabilidade: a construção do senso de regionalidade. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v. 21, dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/7TWFDDz8mpTVscCYWjvfTcv/?lang=pt>. Acesso em 14 jan. 2022.

GIOVANNI, Geraldo Di; NOGUEIRA, Marco Aurélio. (Org.) **Dicionário de políticas públicas**. São Paulo: Unesp. 2013.

GIRARDOT, Jean-Jacques. Inteligencia territorial y transición socio-ecológica. **Revista iberoamericana de relaciones laborales**. n. 23, p. 15-39, 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3655745>. Acesso em 18 abr. 2021.

GONÇALVES, Valter; MUROLO, Afrânio; SILVA, ELIO Medeiros da; SILVA, Ermes Medeiros da. **Estatística para os cursos de: Economia, Administração e Ciências Contábeis**. São Paulo: Atlas. 1999.

GUSMÁN, Ana Rosa Peña. Propuesta de un modelo de inteligencia territorial. **Journal of Techology Management & Innovation**. v. 8, fev. p. 76-83, 2013. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000300036. Acesso em: 18 abr. 2021.

HERMANN, Jennifer. Bancos públicos em sistemas financeiros maduros: perspectivas teóricas e desafios para os países em desenvolvimento. **Revista de Economia Política**1, v. 31, n. 3, p. 397-414 jul. 2011.

KOOIMAN, Jan. Governar en gobernanza. **Revista Instituciones y Desarrollo**, n. 16, p. 171-194, 2004.

MACEDO, Fernando; PIRES, Murilo; SAMPAIO, Daniel. 25 anos de Fundos Constitucionais de Financiamento no Brasil: avanços e desafios à luz da Política Nacional de Desenvolvimento Regional. **EURE (Santiago)**. Santiago, v. 43, n. 129, p. 257-277, mai. 2017.

PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis; BASÍLIO, Flávio A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão de crédito: o papel dos bancos públicos federais. **Nova Economia**, v. 23, n. 3, p. 473-520, dez. 2013.

SILVEIRA, Caio. Lugares que viram redes: Democracia e Território. *In*: ZAPATA, Tania (Org.). **Desenvolvimento Local e a Nova Governança**. Recife: IADH: 2012.

VEIGA, José Eli. A face territorial do desenvolvimento. **Interações**. v. 3, n. 5, p. 5-19, set. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/interacoes.v3i5.565>. Acesso em: 17 abr. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas semiestruturadas dividido por blocos

Blocos de Questões semiestruturadas para utilização nas entrevistas - As questões organizadas por blocos em Frentes de Investigação serão um roteiro de perguntas que poderão ser utilizadas na íntegra, utilizadas em parte ou, ainda, ajustadas conforme desenrolar das respostas dos entrevistados.				
Bloco	Frente de Investigação	Pontos de investigação	Perguntas utilizadas	Possíveis desdobramentos
1	Concepção do Programa	Os objetivos do programa contribuem para o desenvolvimento local da governança territorial?	Pra você, qual a importância do Prodeter para o desenvolvimento da governança local e territorial?	
1	Concepção do Programa	Os objetivos do programa promovem a articulação de políticas públicas para o desenvolvimento local e territorial?	Você considera que as ações públicas para o seu território foram ampliadas por causa das ações da governança do Prodeter?	
1	Concepção do Programa	Houve aperfeiçoamento da Política de Desenvolvimento Territorial do BNB por meio do Prodeter?	O que você considera que mudou com o Prodeter na política de Desenvolvimento Territorial do BNB?	
1	Concepção do Programa	O programa atinge o resultado esperado de ter o AD como um diferencial de atuação?	Você considera que a função de agente de desenvolvimento representa um diferencial do BNB se comparado aos demais bancos públicos ?	

1	Concepção do Programa	Internamente, há maior motivação dos demais funcionários para as estratégias ligadas ao desenvolvimento territorial após o Prodeter?	Após implementação do Prodeter, você percebeu maior motivação/participação dos demais funcionários nas estratégias para o desenvolvimento do território?	1- Quanto ao desenvolvimento do território 2 - quanto ao financiamento integrado
1	Concepção do Programa	O Prodeter promove o aumento da competitividade da cadeia produtiva da atividade priorizada?	Você considera que a cadeia da atividade x obteve maior competitividade após o Prodeter?	
1	Concepção do Programa	Houve aumento do protagonismo das governanças locais para o desenvolvimento?	Você considera que a governança local do seu território está mais fortalecida ou não houve alterações significativas após o Prodeter?	
2	Gestão do Prodeter	Há boa interação/troca de informações entre o AD e o GEDT do seu estado? A supervisão Estadual contribui para melhor atingimento dos objetivos do programa?	Poderia falar sobre sua interação com o GEDT da sua superintendência e a importância para o Prodeter?	Provocar sobre interação, auxílio, acompanhamento

2	Gestão do Prodeter	O Formulário de Validação-Avaliação do PAT é um instrumento eficaz para avaliar as ações do território?	Qual sua opinião o método de avaliação trimestral das ações do território via formulário de validação-avaliação do PAT?	Que pontos podem ser melhorados? A periodicidade é adequada? Este acompanhamento permite o aperfeiçoamento do Prodeter efetivamente?
2	Gestão do Prodeter	Há boa interação/troca de informações entre o AD e a Direção Geral do BNB? A supervisão Estadual contribui para melhor atingimento dos objetivos do programa?	Como é sua interação com a Célula de Desenvolvimento Territorial da Dirge?	Provocar sobre interação, auxílio, acompanhamento
3	Etapas do Prodeter	O envolvimento das unidades (agências) por meio das reuniões de disseminação contribuem com o engajamento funcional para os objetivos do Prodeter?	Fale sobre o envolvimento das agências após a reunião de disseminação realizada?	Trouxe resultados? Poderia ser feita novamente? Não melhorou o envolvimento de todos os colegas?
3	Etapas do Prodeter	É viável a priorização da atividade econômica a partir da sinalização das agências onde foi divulgado o Prodeter?	Para você, qual a melhor forma de escolha da atividade a ser priorizada pelo Prodeter?	Como foi o processo prático de escolha da atividade?
3	Etapas do Prodeter	O método de escolha dos municípios pelo AD e GEDT é o mais adequado?	Os municípios selecionados demonstram engajamento e participação no Prodeter?	Há municípios que não participam? Quais as possíveis razões de não participarem? O

3	Etapas do Prodeter	A entrada do município após a escolha pelo AD e a escolha da atividade não fica enfraquecida? Não seria ideal primeiro compor a governança para depois escolher a atividade		método de escolha representa a diversidade dos atores do território?
3	Etapas do Prodeter	A identificação dos agentes econômicos por meio do CGM é eficiente? Há outras alternativas de escolha dos agentes econômicos?	Como você avalia a escolha dos agentes econômicos indicados pelo CGM?	O que poderia ser aperfeiçoado nesta etapa?
3	Etapas do Prodeter	A apresentação de linhas de crédito do banco a partir deste evento contribui para ampliação do crédito orientado?	Você considera que o crédito passou a ser mais e melhor utilizado a partir das ações promovidas pelo Prodeter?	O que poderia ser aperfeiçoado nesta etapa?
3	Etapas do Prodeter	Os objetivos traçados na primeira fase de elaboração do PAT complem necessidades e alvos reais e importantes para a atividade no território?	Para você, a governança CGT conseguiu identificar os principais gargalos referente à atividade? Você acredita que ele propôs objetivos alcançáveis?	Os objetivos são amplos nas esferas produtiva, de beneficiamento e comercialização?
3	Etapas do Prodeter	As ações de impacto propostas surtem efeitos de fortalecimento da cadeia produtiva da atividade selecionada?	Poderia falar sobre as ações de impacto programadas no seu território (2 ações por trimestre)?	Como estas ações poderiam agregar mais resultados para a atividade?
3	Etapas do Prodeter	Quais os benefícios da realização do lançamento público do Prodeter?	Qual foi a importância do lançamento público do Prodeter no território?	

3	Etapas do Prodeter	A metodologia de avaliação das atividades dos PAT contribuem efetivamente para melhoria das ações ?	Para você, as avaliações junto aos agentes econômicos ajudam no aperfeiçoamento das ações do PAT?	Quais as dificuldades relacionadas a este processo?
3	Etapas do Prodeter	Os CGMs contribuem de forma adequada para a realização das ações do PAT, contribuindo para o avanço do município dentro da atividade priorizada?	Como você avalia a ação dos CGM de seu território?	Quais as contribuições visíveis dos CGM? Onde eles precisam avançar?
3	Etapas do Prodeter	Qual a importância de divulgação das linhas do FNE junto ao Prodeter?	Para você, quais as vantagens para o banco na divulgação das linhas por meio do FNE ITINERANTE no Prodeter?	
3	Etapas do Prodeter			
3	Etapas do Prodeter	O formato de desenvolvimento de um segundo PAT ou de novas metas e questões dentro de um mesmo PAT é uma forma de atuação que permite a ampliação do desenvolvimento das atividades priorizadas?	O Seu território já iniciou um 2 PAT ou um novo ciclo para o PAT da mesma atividade? Como este processo contribuiu para o desenvolvimento do território?	

4	Programa de Ação do Prodeter - Avaliação dos ADs	O indicador de Execução, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?	Você considera a utilização deste indicador pertinente? Ele expressa os esforços e resultados do programa?	
4	Programa de Ação do Prodeter - Avaliação dos ADs	O indicador de Avaliação, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?	Você considera a utilização deste indicador pertinente? Ele expressa os esforços e resultados do programa?	
4	Programa de Ação do Prodeter - Avaliação dos ADs	O indicador de Contratação FNE com participantes, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?	Você considera a utilização deste indicador pertinente? Ele expressa os esforços e resultados do programa?	
4	Programa de Ação do Prodeter - Avaliação dos ADs	O indicador de Contratação FNE com a atividade priorizada, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?	Você considera a utilização deste indicador pertinente? Ele expressa os esforços e resultados do programa?	
4	Programa de Ação do Prodeter - Avaliação dos ADs	O indicador de Capacitação, utilizado na avaliação do Agente de Desenvolvimento no Programa de Ação, está adequado?	Você considera a utilização deste indicador pertinente? Ele expressa os esforços e resultados do programa?	

APÊNDICE B – Categorias agrupadas e suas questões no Instrumento de Avaliação

ORIGEM	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	<u>EIXO 1 - GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS</u>	QUESTÃO QUE CONTEMPLA A CATEGORIA NO QUESTIONÁRIO
	1- GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS - ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PRÁTICA	1- GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS - ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PRÁTICA	
Entrevistas	Fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial.	1.1 Fortalecimento da integração intermunicipal e governança territorial.	Questão 1
Entrevistas	Indução Governança como aspecto necessário para ações de melhoria no território.	1.2 Mecanismos de representação/participação dos atores do território previstos na metodologia.	
Pesquisa documental	Fortalecimento da governança territorial.		Questão 2 A e B
	2 - CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	2 - CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	
Entrevistas	Integração de políticas públicas nos diversos níveis.	2.1 Existência de iniciativas que articulam duas ou mais políticas públicas (federais, estaduais ou municipais).	Questão 3
Pesquisa documental	Capacidade de integração de políticas públicas.	2.2 Mecanismos de colaboração entre agentes de diferentes políticas públicas.	Questão 4
	3 - AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL	3 - AUTONOMIA DOS ATORES ENVOLVIDOS - COMITÊ GESTOR TERRITORIAL	
Entrevistas	Passar protagonismo para os atores do território.	3.1 Estruturação efetiva do Comitê Gestor Territorial.	Questão 5
Entrevistas	Autonomia dos atores do território.	3.2 Autonomia dos atores do território.	Questão 6
Pesquisa documental	Autonomia dos atores do território.		
Entrevistas	Definição da atividade priorizada pelos atores do território e não apenas pelo Banco.	3.3 Participação na definição da atividade priorizada pelo território.	Questão 7
Entrevistas	Troca de experiências, ainda que em territórios com atividade diferentes.	3.4 Interação entre diferentes territórios.	Questão 8

Entrevistas	Necessidade de maior participação da iniciativa privada.	3.5 Composição e representatividade dos atores envolvidos.	Quesetão 9
Entrevistas	Comitê Gestor Territorial.	3.6 Elaboração, execução e qualidade do PAT.	Questão 10 A, B e C
Entrevistas	Aproveitamento de recursos e ativos do próprio território.	3.7 Aproveitamento de recursos e ativos do próprio território.	Questão 11
	4 - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS GESTORES MUNICIPAIS	4 - ESTRUTURAÇÃO DOS COMITÊS GESTORES MUNICIPAIS	
Entrevistas	Comitê Gestor Municipal.	4.1 Estruturação efetiva do Comitê Gestor Municipal.	Questão 12 A e B
Entrevistas	Escolha dos municípios participantes.	4.2 Dimensionamento da quantidade de municípios.	Questão 13
Entrevistas	Diminuição da quantidade de municípios atendidos.		
Entrevistas	Interesse apenas político partidário.	4.3 Alinhamento de interesses em prol do Comitê Gestor Municipal.	Questão 14
Entrevistas	Distância dos municípios selecionados da agência.	4.4 Composição e representatividade dos municípios integrantes.	Questão 15

	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	<u>EIXO 2: DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS</u>	
	5 - CONTRIBUIÇÕES À CADEIA PRODUTIVA DA ATIVIDADE ECONÔMICA	5 - CONTRIBUIÇÕES À CADEIA PRODUTIVA DA ATIVIDADE ECONÔMICA	
Pesquisa documental	Adequada seleção das atividades priorizadas.	5.1 Adequada seleção das atividades priorizadas.	Questão 16
Entrevistas	Não trabalhar apenas os objetivos específicos mas todo elo da cadeia relacionado à atividade	5.2 Efetiva atuação sobre a cadeia produtiva de modo integrado.	Questão 17
Pesquisa documental	Redução de entraves ao desenvolvimento das atividades priorizadas.	5.3 Identificação de entraves ao desenvolvimento da atividade.	Questão 18 A
		5.4 Redução efetiva de entraves ao desenvolvimento da atividade.	Questão 18 B
Pesquisa documental	Capacidade de aproximação entre as agências e os agentes econômicos, bem como o conhecimento dos problemas e desafios das atividades priorizadas.	5.5 Interação entre agências e agentes econômicos.	Questão 19
	6 - PRODETER E CONCESSÃO DE CRÉDITO	6 - PRODETER E CONCESSÃO DE CRÉDITO	

Entrevistas	Banco como financiador/ adequação de linhas e programa específico - crédito.	6.1 Adequação das linhas de crédito existentes.	Questão 20
Entrevistas	Inadimplência de clientes da atividade priorizada.		
Entrevistas	Seleção incorreta de produtores para o pat (sem perfil para crédito).	6.2 Concessão efetiva do crédito.	Questão 21
Entrevistas	Morosidade no processo de crédito do banco.	6.3 Tratamento adequado no processo de concessão.	Questão 22
Entrevistas	Tratamento realmente diferenciado no trâmite e programas de crédito específicos.		
Pesquisa documental	Parcerias com os Comitês locais e Territoriais para promoção e expansão do crédito.	6.4 Parcerias com os Comitês.	Questão 23
	7 - CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO DO APOIO TÉCNICO E APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PELO TERRITÓRIO	7 - CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO DO APOIO TÉCNICO E APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PELO TERRITÓRIO	
Pesquisa documental	Capacidade de apoio e apropriação de inovações tecnológicas pelo território.	7.1 Capacidade efetiva de promover a apropriação de inovações.	Questão 24
		7.2 Instrumentos disponíveis para promoção e a apropriação de inovações.	Questão 25 A
Entrevistas	Atuação Técnica e capacitação.	7.3 Instrumentos disponíveis para o apoio técnico.	Questão 25 B
		7.4 Apoio técnico em quantidade e qualidade demandada.	Questão 26

	<u>EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS</u>	<u>EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS</u>	
		-	
	8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	8 - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	
Entrevistas	Dificuldade de alinhamento estratégico - desenvolver ou contratar?.	8.1 Alinhamento entre concepções de desenvolvimento.	Questão 27
Entrevistas	Banco definir qual é a ideia de desenvolvimento que deseja.		
Entrevistas	Objetivo da metodologia - resultados intangíveis		
Entrevistas	Importância da metodologia do Prodeter para o desenvolvimento	8.2 Metodologia do Prodeter.	Questão 28

Pesquisa documental	Capacidade de alcance dos objetivos específicos.	8.3 Alcance dos objetivos específicos.	Questão 29
Pesquisa documental	Alcance de impactos esperados.	8.4 Alcance dos impactos esperados.	Questão 30
Entrevistas	Importância do Agente de desenvolvimento como diferencial de atuação bancária.	8.5 Diferencial da atuação do BNB.	Questão 31
Pesquisa documental	Atuação do Agente de Desenvolvimento.		
Pesquisa documental	Diferenciação de intervenção do BNB.		
Entrevistas	Contribuição da gestão estadual do Prodeter.		
Entrevistas	Integração das agências (unidades de negócio).	8.6 Contribuição da gestão estadual do Prodeter.	Questão 32
		8.7 Integração de agências.	Questão 33 A, B e C
	9 - ASPECTOS OPERACIONAIS E UNIDADE DE NEGÓCIOS	9 - ASPECTOS OPERACIONAIS E UNIDADE DE NEGÓCIOS	
			Questão 34
Entrevistas	Avaliação do Agente de desenvolvimento.	9.1 Avaliação do AD.	
Entrevistas	Inserir outras atividades no rol de itens de avaliação do AD (audiências, recuperação de crédito).		
Entrevistas	Inserir as capacitações na avaliação do AD.		
Entrevistas	Incentivar maior valorização do programa pelas agências.	9.2 Valorização do Prodeter pelas agências.	Questão 35
Entrevistas	Maior flexibilização da execução do programa.	9.3 Flexibilização do trabalho/execução dos planos.	Questão 36
Entrevistas	Difereças entre agente de desenvolvimento e unidades.	9.4 Instrumentos e condições disponíveis para atuação do AD.	Questão 37
Entrevistas	Ouvir mais o agente de desenvolvimento.		
Entrevistas	Utilização do agente por outras áreas.	9.5 Otimização do trabalho dos AD's.	Questão 38
Entrevistas	Diminuição da utilização do agente em outras áreas do processo bancário.	9.6 Desenho das atribuições dos AD's.	Questão 39
Pesquisa documental	Formato dos PATs exigidos.	9.7 Formato dos PATs exigidos.	Questão 40

EXTRA CATEGORIAS - NÃO AVALIATIVAS		
	1- DIFICULDADES APONTADAS PELOS ENTREVISTADOS (PREVALÊNCIA TEMÁTICA)	Questão 41
Entrevistas	Disponibilização de pacotes de patrocínio/participação do banco.	
Entrevistas	Pandemia.	
Entrevistas	Falta de recursos financeiros.	
Entrevistas	Falta de estrutura das parcerias técnicas.	
Entrevistas	Dirge - perceber e conduzir com foco mais prático e menos acadêmico.	
Entrevistas	Dificuldade para encontrar parcerias.	
Entrevistas	Diferenças em objetivos e interesses dos atores.	
	2- SUGESTÕES DADAS PELOS ENTREVISTADOS (PREVALÊNCIA TEMÁTICA)	Questão 42
Entrevistas	Duração do PAT.	
Entrevistas	Definição do Limite de agentes economicos não necessário para os PATs.	
Entrevistas	Redução da quantidade de reuniões municipais e territoriais.	
Entrevistas	Redução da quantidade de material a ser produzido resultante das ações.	
Entrevistas	Tratar as ações de impacto como reais mobilizações de impacto.	
Entrevistas	Continuidade das reuniões virtuais.	
Entrevistas	Diminuição da carga horaria de capacitação.	

APÊNDICE C – Instrumento de Avaliação do Prodeter

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO PRODETER

Seja bem-vindo Agente de Desenvolvimento do BNB! Convido você a fazer parte desta pesquisa!

Este questionário faz parte do terceiro estágio da pesquisa realizada por Nacelmo Oliva Batista, aplicada aos Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste do Brasil. A pesquisa objetiva avaliar a metodologia utilizada no Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste - PRODETER. O Estudo de Caso contempla três estágios, sendo o primeiro: exploração de fontes documentais; o segundo: realização de entrevistas com Agentes de Desenvolvimento; e o terceiro: aplicação de questionário para os Agentes de Desenvolvimento.

Suas respostas são confidenciais. Toda análise e demonstração de resultados será apresentada sem identificação das respostas.

Este questionário possui três eixos de avaliação. O tempo médio necessário para respondê-lo é de 30 minutos. Agradeço, antecipadamente, pela sua disponibilidade em participar.

EIXO 1 – GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO E INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Questão 1

Sobre o fortalecimento da governança por meio de Comitês Locais e Territoriais, você considera que:

- A governança do território atingiu um nível de excelência após o Prodeter;
- A governança do território apresenta-se muito boa após o Prodeter;
- A governança do território apresenta-se consistente após o Prodeter;
- A governança do território não se apresenta consolidada, mesmo após o Prodeter;
- O território não conseguiu estruturar e fortalecer uma governança, mesmo com o Prodeter.

Questão 2

Para você, os mecanismos de representação/participação dos atores do território, que incluem os métodos de escolha dos participantes, presentes na metodologia são:

2 A Quanto à adequação:

- Completamente adequados;
- Muito adequados;
- Adequados;
- Pouco adequados;
- Nada adequados.

2 B Quanto à viabilidade:

- Extremamente viáveis;
- Muito viáveis;
- Viáveis;
- Pouco viáveis;
- Nada viáveis.

Questão 3

Sobre a capacidade do Prodeter de incentivar projetos e iniciativas que articulam duas ou mais políticas públicas em conjunto (no nível federal ou estadual), você considera:

- Capacidade extremamente elevada;
- Capacidade bastante elevada;
- Boa capacidade;
- Baixa capacidade;
- Não incentiva projetos que articulam duas ou mais políticas públicas.

Questão 4

Sobre a existência de mecanismos de colaboração entre agentes de diferentes políticas públicas no seu território, você considera:

- Os mecanismos são extremamente presentes;
- Os mecanismos são bastante presentes;
- Os mecanismos são presentes;

- Os mecanismos são pouco presentes;
- Não existem mecanismos de colaboração entre agentes de diferentes políticas públicas.

Questão 5

Sobre a efetiva estruturação do Comitê Gestor Territorial, você considera que:

- O CGT foi estruturado com excelência;
- O CGT foi muito bem estruturado;
- O CGT foi estruturado satisfatoriamente;
- O CGT tem uma estrutura, embora frágil;
- O CGT não possui estrutura viável.

Questão 6

Quanto à autonomia dos atores do território, como você avalia a continuidade das ações da governança relacionadas à atividade priorizada do seu território quando o PAT for finalizado?

- Nível de autonomia muito elevado - Governança/ações no território para a atividade tendem a aumentar ainda mais.
- Nível de autonomia elevado - Governança/ações no território para a atividade seguirão normalmente;
- Nível de autonomia bom - Governança/ações no território para a atividade terão continuidade, embora com menos dinamismo;
- Nível de autonomia moderado - Governança/ações no território para a atividade terão continuidade, porém com dificuldades;
- Nível de autonomia baixo - Governança/ações no território para a atividade tendem a se encerrar.

Questão 7

Sobre o grau de participação na escolha da atividade priorizada pelo território, você considera que:

- A escolha da atividade foi inteiramente participativa;
- A escolha da atividade ocorreu com grande participação dos atores do território;
- A escolha da atividade foi restrita a uma pequena parcela dos atores do território;

- A escolha da atividade foi feita pelo BNB, mediante consulta ao território;
- A escolha da atividade foi feita exclusivamente pelo BNB.

Questão 8

Quanto à interação entre seu território e outros territórios do seu estado ou da área de atuação do BNB, você considera que, até este momento:

- Houve bastantes interações com outros territórios;
- Houve algumas interações com outros territórios;
- Houve poucas interações com outros territórios;
- Houve raras interações com outros territórios;
- Não houve interações com outros territórios.

Questão 9

Quanto à COMPOSIÇÃO E REPRESENTATIVIDADE do Comitê Gestor Territorial, você considera que:

- O PAT possui adesão de uma parcela bastante representativa dos atores do território;
- O PAT possui boa representatividade dos atores do território;
- O PAT possui baixa representatividade dos atores do território;
- O PAT possui baixíssima representatividade dos atores do território;
- O PAT não possui representatividade dos atores do território.

Questão 10

Sobre o PAT – Plano de Ação Territorial, em que você atua, você considera que

A – Sua ELABORAÇÃO foi:

- Extremamente participativa;
- Muito participativa;
- Participativa;
- Pouco participativa;
- Nada participativa.

B – Sua EXECUÇÃO é (foi):

- Extremamente colaborativa;
- Muito colaborativa;
- Colaborativa;
- Pouco colaborativa;
- Nada colaborativa.

C – Sua QUALIDADE é (foi):

- Excelente;
- Muito boa;
- Satisfatória;
- Ruim;
- Péssimo.

Questão 11

Quanto ao aproveitamento de recursos/ativos disponíveis no próprio território, você considera que:

- O PAT aproveita/utiliza com excelência os recursos disponíveis no território;
- O PAT aproveita/utiliza muito bem os recursos disponíveis no território;
- O PAT aproveita/utiliza alguns recursos disponíveis no território;
- O PAT aproveita/utiliza poucos recursos disponíveis no território;
- O PAT não aproveita/utiliza bem os recursos disponíveis no território.

Questão 12

Sobre os Comitês Gestores Municipais, qual sua percepção da EFETIVIDADE para:

A - Executar, monitorar e avaliar as ações em nível local, de estruturação da atividade econômica priorizada:

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;
- Ruim;
- Péssima.

B - Promover a mobilização e o apoio técnico para viabilizar as ações previstas no PAT, em nível local:

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;
- Ruim;
- Péssima.

Questão 13

Você considera que o dimensionamento da quantidade de municípios participantes do PAT no território é:

- Um dimensionamento ideal;
- Um dimensionamento bom;
- Um dimensionamento razoável;
- Um dimensionamento ruim (municípios demais ou poucos municípios);
- Um dimensionamento completamente inadequado.

Questão 14

Em relação aos participantes do Comitê Gestor Municipal, você considera que:

- Todos os seus integrantes possuem interesses alinhados em prol do CGM;
- A maior parte dos seus integrantes possuem interesses alinhados em prol do CGM;

- Alguns de seus integrantes possuem interesses alinhados em prol do CGM;
- Poucos de seus integrantes possuem interesses alinhados em prol do CGM;
- Nenhum de seus integrantes possui interesses alinhados em prol do CGM.

Questão 15

Quanto à composição e representatividade dos municípios em sua área de sua atuação, você considera que o território:

- Possui um excelente nível de representatividade municipal;
- Possui nível muito bom de representatividade municipal;
- Possui nível bom de representatividade municipal;
- Possui baixo nível de representatividade municipal;
- Não possui representatividade municipal relevante.

EIXO 2: DINAMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS SELECIONADAS

Questão 16

Você considera que a atividade definida para priorização e trabalho por meio do PAT foi:

- Completamente adequada;
- Muito adequada;
- Adequada;
- Pouco adequada;
- Inadequada.

Questão 17

Quanto ao desenvolvimento da cadeia produtiva da atividade priorizada, você considera que as iniciativas/ações do PAT:

- Contribuem fortemente para o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva;

- Contribuem muito para o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva;
- Contribuem para o desenvolvimento de alguns elos da cadeia produtiva;
- Contribuem pouco para o desenvolvimento da cadeia produtiva;
- A contribuição para o desenvolvimento da cadeia produtiva é inexpressiva.

Questão 18

A – Quanto à IDENTIFICAÇÃO dos entraves relacionados à atividade priorizada, você considera que o PAT onde você atua:

- Identifica completamente os entraves relacionados à atividade;
- Identifica muito bem os entraves relacionados à atividade;
- Identifica os entraves relacionados à atividade;
- Identifica pouco os entraves relacionados à atividade;
- Não identifica os entraves relacionados à atividade.

B – Quanto à REDUÇÃO dos entraves relacionados à atividade priorizada, você considera que o PAT onde você atua:

- Reduz completamente os entraves para o desenvolvimento da atividade priorizada;
- Reduz muito os entraves para o desenvolvimento da atividade priorizada;
- Reduz os entraves para o desenvolvimento da atividade priorizada;
- Reduz pouco os entraves para o desenvolvimento da atividade priorizada;
- Não reduz os entraves para o desenvolvimento da atividade priorizada.

Questão 19

Sobre a capacidade de APROXIMAÇÃO ENTRE AGÊNCIAS E AGENTES ECONÔMICOS, você considera que, até este momento do PAT, as atividades do Agente de Desenvolvimento, por meio do Prodeter:

- Contribuíram com a plena aproximação entre agências e agentes econômicos;
- Contribuíram, na maioria das vezes, com a aproximação entre agências e agentes econômicos;
- Contribuíram com a aproximação entre agências e agentes econômicos;

- Contribuíram poucas vezes com a aproximação entre agências e agentes econômicos;
- Não contribuíram com a aproximação entre agências e agentes econômicos.

Questão 20

Acerca da adequação das linhas de crédito relacionadas à atividade priorizada pelo PAT sob sua coordenação, você considera que as linhas disponibilizadas pelo BNB:

- São extremamente adequadas à atividade priorizada no PAT sob minha coordenação, considerando, inclusive, as modificações e atualizações técnicas/tecnológicas proporcionadas pelo programa;
- São muito adequadas à atividade priorizada no PAT sob minha coordenação;
- Atendem, com certa dificuldade, às demandas da atividade priorizada no PAT sob minha coordenação;
- Não se adequam (na maioria das vezes) à atividade priorizada no PAT sob minha coordenação;
- São inadequadas à atividade priorizada do PAT sob minha coordenação, sendo necessário maior flexibilização, inclusive quanto às modificações técnicas e tecnológicas proporcionadas pelo programa.

Questão 21

Sobre a efetiva concessão de crédito para os agentes produtivos relacionados ao seu PAT, você avalia que, até este momento:

- Foi possível realizar completamente as propostas de crédito geradas;
- Foi possível realizar muitas propostas de crédito geradas;
- Foi possível realizar algumas propostas de crédito geradas;
- Foi possível realizar pouquíssimas propostas de crédito geradas;
- Não foi possível realizar propostas de crédito geradas;

Questão 22

Acerca do processo de crédito das demandas originárias do Prodeter, você considera que o formato atual de priorização/tratamento diferenciado das propostas de crédito está:

- Totalmente adequado, havendo grande diferenciação na condução interna das propostas de crédito em relação aos clientes não participantes do Prodeter;
- Adequado, havendo alguma diferenciação na condução interna das propostas de crédito em relação aos clientes não participantes do Prodeter;
- Pouco adequado, embora haja certo nível de priorização/tratamento diferenciado das propostas, apenas quando há acompanhamento direto pelo Agente de Desenvolvimento;
- Pouco adequado, havendo priorizações pontuais das propostas de crédito;
- Não adequado. Não há qualquer tipo de diferenciação no tratamento das propostas com origem no Prodeter.

Questão 23

A partir do Prodeter, os Comitês Locais e Territoriais estabelecem parcerias para promoção da expansão do Crédito.

Com base na sua experiência de atuação no território, os Comitês Municipais e Territoriais:

- Estabelecem, frequentemente, as parcerias para a promoção e expansão do crédito;
- Estabelecem bastante as parcerias para a promoção e expansão do crédito;
- Estabelecem parcerias para a promoção e expansão do crédito;
- Estabelecem pouco as parcerias para a promoção e expansão do crédito;
- Nunca estabelecem parcerias para a promoção e expansão do crédito.

Questão 24

O PRODETER objetiva o apoio e a apropriação de inovações tecnológicas pelo território. Por meio dessas inovações tecnológicas, o BNB busca o fortalecimento da cadeia econômica e a competitividade dos produtores e/ou empresários. Para você, o apoio e a apropriação de inovações tecnológicas pelo território:

- Ocorrem muito frequentemente;
- Ocorrem muito;
- Ocorrem moderadamente;
- Ocorrem pouco;

- Nunca ocorrem.

Questão 25

Quanto à disponibilidade dos instrumentos listados abaixo, você considera que eles são (para o seu território):

Instrumentos para a APROPRIAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

- Instrumentos completamente disponíveis;
- Instrumento muito disponíveis;
- Instrumentos disponíveis;
- Instrumentos pouco disponíveis;
- Instrumentos inacessíveis.

Questão 25 B

Instrumentos para o APOIO TÉCNICO

- Instrumentos completamente disponíveis;
- Instrumento muito disponíveis;
- Instrumentos disponíveis;
- Instrumentos pouco disponíveis;
- Instrumentos inacessíveis.

Questão 26

Sobre a qualidade e quantidade de apoio técnico direcionado à demanda do PAT, você considera:

A – Quanto à qualidade:

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;

- Ruim;
- Péssima.

B- Quanto à quantidade:

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;
- Ruim;
- Péssima.

EIXO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS E PROCESSUAIS

Questão 27

Sobre a compreensão da metodologia do Prodeter e a participação do Banco numa governança territorial, você considera que a maior parte dos demais colaboradores do BNB:

- Compreende completamente a concepção de desenvolvimento buscada pelo Banco através do Prodeter;
- Compreende bastante a concepção de desenvolvimento buscada pelo Banco através do Prodeter;
- Compreende razoavelmente a concepção de desenvolvimento buscada pelo Banco através do Prodeter;
- Compreende pouco a concepção de desenvolvimento buscada pelo Banco através do Prodeter;
- Não compreende a concepção de desenvolvimento buscada pelo Banco através do Prodeter.

Questão 28

Como você avalia, de maneira geral, a metodologia empregada no Programa de Desenvolvimento Territorial do Banco do Nordeste – PRODETER?

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;

- Ruim;
- Péssima.

Questão 29

Quanto aos objetivos específicos do Prodeter, citados abaixo, marque aqueles que, na sua percepção, são alcançados pelo programa:

(possível escolher mais de uma resposta)

- Fortalecer as cadeias produtivas das atividades priorizadas;
- Incorporar inovações tecnológicas em atividades produtivas;
- Potencializar a cooperação e a participação dos agentes institucionais e econômicos no processo de desenvolvimento local e territorial;
- Promover a articulação de políticas públicas para o desenvolvimento local e territorial;
- Promover financiamento integrado e orientado das atividades produtivas.

Questão 30

Quanto aos impactos esperados pelo BNB por meio do Prodeter, citados abaixo, marque aqueles que, na sua percepção, são alcançados pelo programa:

(possível escolher mais de uma resposta)

- Aperfeiçoamento da Política de Desenvolvimento Territorial do BNB;
- Estruturação e aperfeiçoamento do Programa Desenvolvimento Territorial;
- Retomada do papel do Agente de Desenvolvimento como um diferencial da atuação do BNB como banco de desenvolvimento;
- Motivação dos gestores e demais funcionários para as questões estratégicas ligadas ao desenvolvimento territorial;
- Integração da Política de Desenvolvimento Territorial com os diversos instrumentos de gestão institucional e negocial;
- Expansão do financiamento integrado e orientado das diversas atividades produtivas nos territórios, mitigando riscos dos projetos financiados e aumentando a adimplência;
- Contribuição para o melhor estabelecimento dos indicadores de desempenho, resultados e impactos das atividades do Banco;
- Otimização na interação com as políticas e metas estabelecidas pelo Governo Federal.

Questão 31

Para você, o diferencial de intervenção do BNB, capaz de potencializar a competitividade das atividades produtivas regionais, por meio do Prodeter:

- É atingido plenamente;
- É atingido na maioria das vezes;
- É atingido algumas vezes;
- É atingido poucas vezes;
- Não é atingido.

Questão 32

Como você avalia a contribuição da gerência estadual para implementação e acompanhamento do Prodeter no seu Estado?

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;
- Ruim;
- Péssima.

Questão 33

Sobre a integração dos agentes de desenvolvimento com as unidades de negócios (agências), você considera:

A - Sua relação com os colaboradores das agências presentes no seu território:

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;
- Ruim;
- Péssima.

B - O nível de conhecimento (acerca do Prodeter) dos colaboradores das agências presentes no seu território:

- Excelente;
- Ótimo;
- Bom;
- Ruim;
- Péssimo.

C- A disponibilidade e envolvimento dos gestores das agências presentes no seu território com o Prodeter:

- Excelente;
- Ótima;
- Boa;
- Ruim;
- Péssima.

Questão 34

De acordo com o BNB, o trabalho do agente de desenvolvimento é conhecer, facilitar, articular e induzir ações relativas à Política de Desenvolvimento Territorial da Instituição Financeira.

Considerando o atual formato de avaliação dos Agente de Desenvolvimento e os aspectos esperados para exercício da função, você considera que a metodologia de avaliação deste profissional está:

- Muito adequada, refletindo perfeitamente a mensuração de sua atuação e esforço, conforme variáveis descritas no Guia do Agente de Desenvolvimento e metas do Convergente;
- Adequada, refletindo, em grande parte das vezes, a correta mensuração de sua atuação e esforço, conforme variáveis descritas no Guia do Agente de Desenvolvimento e metas do Convergente;
- Adequada, muito embora, o método não reflita a correta mensuração de sua atuação e esforço pelas variáveis descritas no Guia do Agente de Desenvolvimento ou pelo Convergente;

- Inadequada, havendo diferenças consideráveis entre as ferramentas de avaliação utilizadas e o real esforço direcionado às suas atividades;
- Inadequada, não havendo qualquer consonância entre o formato de avaliação utilizado e o esforço direcionado às suas atividades.

Questão 35

Você considera o nível de valorização e reconhecimento do trabalho do agente de desenvolvimento pelos colaboradores das agências presentes no seu território:

- Muito elevado;
- Elevado;
- Bom;
- Baixo;
- Muito baixo.

Questão 36

Com base na sua experiência, como você avalia a capacidade de flexibilização do trabalho/execução dos planos no Prodeter para obtenção dos seus objetivos?

- Completamente flexível;
- Muito flexível;
- Flexível;
- Pouco flexível;
- Nada flexível.

Questão 37

Como você avalia a disponibilidade de instrumentos materiais/técnicos/pessoal pelo BNB para o bom andamento das ações Agente de Desenvolvimento no PAT?

- Os instrumentos e condições são completamente disponíveis;
- Os instrumentos e condições são bastante disponíveis;
- Os instrumentos e condições são disponíveis;

- Os instrumentos e condições são pouco disponíveis;
- Os instrumento e condições não são disponíveis.

Questão 38

Quanto ao suporte dos Agentes de desenvolvimento para atividades não relacionadas ao Prodeter, você considera que o volume de demandas/áreas trabalhadas fora do Prodeter:

- Não constitui, de forma alguma, perdas para execução do programa e nem para a avaliação individual do Agente de Desenvolvimento pelo BNB;
- Não constitui perdas consideráveis para a execução do programa e nem para a avaliação individual do Agente de Desenvolvimento pelo BNB;
- Prejudica um pouco a execução do programa e a avaliação individual do Agente de Desenvolvimento pelo BNB;
- Prejudica bastante a execução do programa e a avaliação individual do Agente de Desenvolvimento pelo BNB;
- Inviabiliza a execução do programa e a avaliação individual do Agente de Desenvolvimento pelo BNB.

Questão 39

Quanto às diversas atividades e ações requeridas ao Agente de Desenvolvimento pelas agências e pela Direção Geral, você considera que o desenho de suas atribuições (em relação às necessidades e objetivos buscados pelo Prodeter) está:

- Completamente adequado;
- Muito adequado;
- Adequado;
- Pouco adequado;
- Nada adequado;

Questão 40

Como você avalia o formato adotado para elaboração e execução do PAT – Plano de Ação Territorial?

- A) Totalmente adequado;

- B) Adequado, necessitando de poucas alterações no seu formato;
- C) Adequado, porém, necessita alterações expressivas em seu formato;
- D) Inadequado. Necessita de alterações expressivas para adequação ao Programa;
- E) Inadequado. O formato não atende aos objetivos do Prodeter, ainda que sofra alterações.

Questão 41

Para você, quais as maiores dificuldades para execução das atividades relacionadas ao Prodeter?
(possível escolher mais de uma)

- Pouca disponibilidade de recursos financeiros (patrocínio) para melhor execução de eventos;
- Dificuldade no acesso a patrocínio do BNB;
- Pandemia da Covid – 19;
- Falta ou pouca estrutura das parcerias técnicas públicas;
- Outra. Descreva no campo abaixo.

Questão 42

Entre as sugestões de melhoria para o Prodeter citadas abaixo, quais você considera válidas para o programa?

(possível escolher mais de uma)

- Modificação da duração do PAT;
- Não definir limite na quantidade de agentes econômicos vinculados ao PAT;
- Redução da quantidade de reuniões do CGM;
- Redução da quantidade de reuniões do CGT;
- Redução da quantidade de entregas ou maior automatização das entregas;
- Continuidade das reuniões virtuais mesmo após a melhoria das condições sanitárias para trabalho presencial;
- Diminuição da carga horária de capacitação obrigatória;
- Outra. Descreva no campo abaixo.

Questão 43

Sobre a afirmação abaixo, marque seu grau de concordância:

“A forma de atuação do Agente de Desenvolvimento deveria estar mais próxima da forma de atuação de um Gerente de Relacionamento de agência.”

- Concordo plenamente;
- Concordo parcialmente;
- Indiferente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo completamente;

Obrigado! Sua resposta foi registrada.

APÊNDICE D – Relação dos territórios de Implantação do Prodeter G1, G2 e G3

Projetos Grupo 1		
Estado	Territórios	Atividades Priorizadas
Alagoas	Agreste Alagoano	Bovinocultura de Corte
	Bacia Leiteira Alagoana	Bovinocultura de Leite
Bahia	Extremo Sul	Mandiocultura
	Sertão do São Francisco	Ovinocaprino cultura
Ceará	Território de Limoeiro do Norte	Bovinocultura de Leite
	Território de Sobral	Bovinocultura de Leite
Espírito Santo	Norte do Espírito Santo	Agroecologia, com foco na produção de alimentos saudáveis (agroecológicos e orgânicos)
Maranhão	Médio Mearim	Bovinocultura de Leite
	Cocais	Avicultura
Minas Gerais	Janaúba	Fruticultura (banana, mamão, manga e limão)
	Pirapora	Bovinocultura de Leite
Paraíba	Cariri Oriental	Bovinocultura de Leite
	Vale do Piranhas	Fruticultura Irrigada (coco e banana)
Pernambuco	Sertão de Itaparica	Caprinovinocultura
	Agreste Meridional	Bovinocultura de Leite
Piauí	Entre Rios	Piscicultura
	Serra da Capivara	Apicultura
Rio Grande do Norte	Alto Oeste	Bovinocultura de Leite
	Seridó	Bovinocultura de Leite
Sergipe	Agreste Sergipano 3 e Sertão Sergipano 1	Grãos (milho)
	Baixo São Francisco	Bovinocultura de Leite

Projetos Grupo 2		
Estado	Território	
Alagoas	Bacia Leiteira Alagoana	
	Agreste Alagoano	
	Leste Alagoano	

	Sertão Alagoano	
Bahia	Extremo Sul	
	Sertão do São Francisco	
	Bacio do Rio Grande	
	Piemonte do Paraguaçu	
	Irecê	
	Litoral Sul	
	Recôncavo	
	Sertão Produtivo	
	Sisal	
	Sudoeste Baiano	
	Médio Rio de Contas	
Ceará	Polo de Sobral	
	Médio e Baixo Jaguaribe	
	Centro Sul Cearense	
	Sul Cearense	
	Maciço de Baturité	
	Polo de Jaguaribe	
	Metropolitana de Fortaleza 1	
	Metropolitana de Fortaleza 2	
	Noroeste Cearense 1	
	Noroeste Cearense 2	
	Noroeste Cearense 3	
	Sertão Cearense	
Espírito Santo	Norte do Espírito Santo	
	Terras do Rio Doce	
Maranhão	Cocais	
	Médio Mearim	
	Baixada Ocidental	
	Baixo Parnaíba	
	Cerrado Sul Maranhense	
	Sertão do Maranhão	
Minas Gerais	Território de Janaúba	
	Território de Pirapora	
	Território de Diamantina	
	Território de Porteirinha	
Paraíba	Cariri Oriental	
	Vale do Piranhas	
	Borborema	
	Cariri Ocidental	
	Curimataú	
	Médio Piranhas	
	Piemonte da Borborema	
	Vale do Paraíba	
Pernambuco	Agreste Meridional	
	Sertão de Itaparica	

	Agreste Central	
	Mata Sul	
	RMR Núcleo Forte	
	Sertão Central	
Piauí	Entre Rios	
	Serra da Capivara	
	Carnaubais	
	Cocais	
	Planície Litorânea	
	Serra da Capivara	
	Vale do Rio Canindé	
	Vale do Guaribas	
Rio Grande do Norte	Seridó	
	Alto Oeste	
	Trairi	
	Agreste e Litoral Sul	
	Sertão do Apodi	
Sergipe	Agreste Sergipano 3 e Sertão Sergipano 1	
	Baixo São Francisco	
	Agreste Ocidental	
	Alto Sertão Sergipano	
	Leste Centro Sul Sergipano	

Projetos Grupo 3

Estado	Territórios	
Alagoas	Leste Alagoano	
Bahia	Bacia do Jacuípe	
	Chapada Diamantina	
	Costa do Descobrimento	
	Extremo Sul	
	Itaparica BA/PE	
	Litoral Sul	
	Médio Rio das Contas	
	Metropolitano de Salvador 1	
	Metropolitano de Salvador 2	
	Metropolitano de Salvador 3	
	Piemonte da Diamantina	
	Portal do Sertão	
	Portal do Sertão	
	Semiárido Nordeste II	
	Semiárido Nordeste II	
	Sertão do São Francisco	

Ceará	Centro Sul Cearense - Lavras da Mangabeira	
	Metropolitano Caucaia	
	Polo de Sobral II	
	Sertão de Crateús - Rota do Mel	
	Sertão de Nova Russas - Rota do Mel	
	Sertão de Tauá - Rota do Mel	
	Sertões de Santa Quitéria - Rota do Mel	
	Sul Cariri Brejo Santo	
Maranhão	Agropolo da Ilha	
	Alto Turi e Gurupe	
	Centro Sul Maranhense	
	Cerrado Amazônico	
	Vale do Mearim	
Minas Gerais	Brasília de Minas	
	Januária	
	Teófilo Otoni	
	Velho Chico	
Paraíba	Brejo Paraibano	
	Médio Sertão Paraibano	
	Piemonte da Borborema	
	Serra do Teixeira	
	Vale do Piancó	
Pernambuco	Agreste Setentrional	
	Sertão do Araripe	
	Sertão do Pajeú	
	Sertão do São Francisco	
Piauí	Chapada Vale do Rio Itaim	
	Cocais	
	Entre Rios 1	
	Entre Rios 2	
	Vale do Sambito	
Rio Grande do Norte	Açu/Mossoró 1	
	Açu/Mossoró 2	
	Mato Grande 1	
	Mato Grande 2	
	Potengi	
	Sertão Central Cabugi e Litoral Norte	
Sergipe	Agreste das Serras Sergipanas	
	Agreste Vale do Cotinguiba	
	Leste Baixo São Francisco	
	Leste Centro Sul Sergipano	
	Leste Vale do Cotinguiba	

ANEXO A – Parecer Favorável do Comitê de Ética

FACULDADE DE INTEGRAÇÃO
DO SERTÃO - FIS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CONTRIBUIÇÕES À ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA TERRITORIAL DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

Pesquisador: NACELMO OLIVA BATISTA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 56087521.9.0000.8267

Instituição Proponente: UNIVASF

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.301.995

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1854688.pdf	09/03/2022 11:31:44		Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	09/03/2022 11:30:36	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	09/03/2022 11:30:04	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	RCLE.pdf	09/03/2022 11:29:48	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_v_09_03_22.pdf	09/03/2022 11:29:17	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Outros	roteiro_de_questoes_semiestruturadas_pdf.pdf	16/02/2022 23:07:57	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Declaração de concordância	termo_anuencia_nacelmo.pdf	16/02/2022 23:06:35	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Outros	Termo_compromisso.pdf	07/01/2022 15:03:14	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Outros	Termo_de_compromisso.pdf	11/11/2021 19:10:40	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Outros	Historico.pdf	11/11/2021 19:08:51	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Outros	CurriculoCordeiro.pdf	11/11/2021 19:08:09	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Outros	Curriculo_Nacelmo.pdf	11/11/2021 19:06:54	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	11/11/2021 19:06:20	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinada.pdf	11/11/2021 18:59:45	NACELMO OLIVA BATISTA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SERRA TALHADA, 21 de Março de 2022

Assinado por:
Lidia Pinheiro da Nóbrega
(Coordenador(a))

ANEXO B – RCLE Registro de Consentimento Livre e Esclarecido**REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - COLETA DE DADOS VIRTUAL**

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **CONTRIBUIÇÕES À ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA TERRITORIAL DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A** que está sob a responsabilidade do pesquisador **NACELMO OLIVA BATISTA**, residente na **Rua Damásio Rodrigues da Silva, 228, Bairro Planalto 1, 1º andar, CEP 45.960-000, Medeiros Neto-Ba, Telefone (73) 98802-0218, e-mail: nacelmo@hotmail.com**.

Esta pesquisa está sob a orientação do **PROF. DR. JOSÉ RAIMUNDO CORDEIRO NETO**, **Telefone: (87)999384103, e-mail: raimundo.cordeiro@univasf.edu.br**.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar desse estudo, pedimos que assinale a opção de “Aceito participar da pesquisa” no final desse termo.

O (a) senhor (a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Esta pesquisa obedece aos aspectos éticos legais, de acordo com a Resolução nº 510/2016 e Resolução nº 466/2012 do CNS/M, e está sendo realizada com o objetivo de avaliar a estratégia do Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter), do Banco do Nordeste do Brasil S/A, quanto ao aspecto da indução da governança territorial.

Dentre as ações necessárias para a realização da pesquisa, estão: 1 - exploração das fontes documentais: obtenção de informações mediante análise de relatórios, atas e outros documentos disponíveis nos arquivos do banco, inclusive em meios eletrônicos; 2 - realização de entrevistas com Agentes de Desenvolvimento (profissionais do Banco do Nordeste do Brasil que atuam como coordenadores dos programas de desenvolvimento nos territórios de atuação da empresa): aplicação de questões semiestruturadas através de contato virtual por vídeo com os Agentes dos territórios selecionados; 3 - aplicação de questionário para os Agentes de Desenvolvimento: envio de questionários eletrônicos para todos os Agentes envolvidos com o Prodeter e obtenção de suas respostas. O tempo médio de resposta ao questionário é de, aproximadamente, 20 min.

O participante terá acesso a assistência integral, imediata e tardia em caso de dano como descreve na resolução 510/2016 em seu artigo 2º- II – “assistência ao participante da pesquisa: é aquela prestada para atender danos imateriais decorrentes, direta ou indiretamente, da pesquisa”.

RISCOS: A pesquisa prioriza a proteção dos participantes, de acordo com a resolução 466 de 2012. A participação na presente pesquisa não infringe as normas legais e éticas, não oferece riscos à integridade física das pessoas, bem como não serão realizados procedimentos invasivos. Considerando que o tempo exigido para participação nas entrevistas individuais semiestruturadas online ou no questionário estruturado online poderão trazer algum desconforto aos entrevistados, o pesquisador se compromete em indenizar o participante que venha a ter algum possível dano comprovadamente ocasionado pela participação nesta pesquisa, mediante decisão judicial ou extrajudicial. As possíveis identificações de opiniões/visão do programa dados mediante entrevistas/formulários respondidos, seja pela empresa ou seja por terceiros, o que traria hipotética situação de constrangimento dos entrevistados, será evitada, uma vez que a utilização das informações colhidas obedecerá ao princípio de confidencialidade. As questões levantadas serão tratadas de maneira impessoal, e capazes de gerar recomendações à empresa analisada. Outrossim, destaca-se o caráter altamente participativo do programa analisado, e sua composição por diversos atores que compõem os territórios, o que promove uma discussão metodológica e estratégica bastante participativa e constante. O pesquisador garante que a possível pessoalização de informações e/ou opiniões serão evitadas.

BENEFÍCIOS diretos/indiretos para os voluntários: Os participantes terão benefícios indiretos, uma vez que colaborarão com a avaliação das estratégias de desenvolvimento adotadas pelo maior banco público regional de desenvolvimento dentro da área de atuação da Sudene. As contribuições do estudo trarão possíveis benefícios à região e sua população como todo. Os participantes não terão nenhum tipo de despesa em decorrência da pesquisa. No caso de alguma necessidade de despesa não prevista inicialmente, estas serão assumidas pelo pesquisador (a exemplo de custos com transporte e alimentação).

Esclarecemos que os participantes dessa pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os materiais coletados nesta pesquisa, **por meio de documentos, das entrevistas e questionários**, ficarão armazenados em **mídia externa (HD)**, sob a responsabilidade do **pesquisador**, no endereço **acima informado**, pelo período de mínimo 5 anos após o término da pesquisa, conforme dispõe o art. 28 da Resolução 510/2016.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo CONTRIBUIÇÕES À ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA TERRITORIAL DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

Aceito Participar da pesquisa

Não aceito participar da pesquisa

Voluntário