



**EXPERIÊNCIA: FAROL DO DESENVOLVIMENTO BANCO DO NORDESTE**

**NOME DA INSTITUIÇÃO: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A**

**NOME DO RESPONSÁVEL:**

**Valdemar Barros Filho**

Superintendente da Área de Suporte Estratégico

Telefone: 85-299.3065 – Fax 85-299.3065

e-mail: valdemar@banconordeste.gov.br

**INTEGRANTES DA EQUIPE:**

Maria Rita da Silva Valente(rvalente@banconordeste.gov.br), Marcelo Pelágio da Costa Bomfim (mpelagio@banconordeste.gov.br), Francisco Carlos Cavalcanti (fcc@banconordeste.gov.br), Alexandre Borges Cabral (acabral@banconordeste.gov.br), Joaquim dos Santos Barros (joaquim@banconordeste.gov.br), Everaldo Nunes Maia (emaia@banconordeste.gov.br), Paulo Roberto de Carvalho Nunes (prnunes@banconordeste.gov.br), Tarcízio Santos Murta (tmurta@banconordeste.gov.br), Ana Altina Teixeira Marciano (analtina@banconordeste.gov.br), Evangelina Leonilda Aragão Matos (evangelina@banconordeste.gov.br), Ângela Arruda Câmara (angeladac@banconordeste.gov.br), Elizabeth Castelo Branco de Sousa (ecastelo@banconordeste.gov.br), Antônio Carlos Rodrigues da Silva (acrs@banconordeste.gov.br), Ildemar Vieira (idelmar@banconordeste.gov.br), Teobaldo José Cavalcante Leal (teobaldo@banconordeste.gov.br), Izaías Matos Dantas (idantas@banconordeste.gov.br), José Víctor Medeiros Filho (victormf@banconordeste.gov.br), Lina Ângela Oliveira Sales (lina@banconordeste.gov.br), Luís Sérgio Farias Machado (sergio@banconordeste.gov.br), José Lucenildo Pimentel (lucenild@banconordeste.gov.br), Everton Chaves Correia (ecorreia@banconordeste.gov.br), Max Gondim Albuquerque (maxga@banconordeste.gov.br), Everaldo Nunes Maia (everaldo@banconordeste.gov.br), Celso Antônio de Leopoldino Filho (celleo@banconordeste.gov.br), Maria José Augusto Chaves (mzechaves@banconordeste.gov.br), Antônio Arnaldo de Menezes (arnaldo@banconordeste.gov.br), Edilson Carlos Bartolomeu (ebartolomeu@banconordeste.gov.br), Manoel Brandão Farias (mbrandão@banconordeste.gov.br), Jair Araújo de Oliveira (jaraujo@banconordeste.gov.br), Wilson dos Santos (wsantos@banconordeste.gov.br), Francisca Solange Azevedo Vasconcelos (fazevedo@banconordeste.gov.br)

**ENDEREÇO COMPLETO E TELEFONE PARA CONTATO, FAX E E-MAIL**

*Av. Paranjana, 5700 – Passaré – Bloco B2-SUPERIOR*

*CEP: 60.740-000 – Cx. Postal: 628*

*Telefone: 85-299.3081 – Fax 85-299.3551*

*e-mail: faroldodesenvolvimento@banconordeste.gov.br*

**DATA DO INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DA EXPERIÊNCIA: JUNHO/1996**

**RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO**

**IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS QUE PRECISAVAM SER RESOLVIDOS**

Na condição de principal agente fomentador do desenvolvimento local sustentável em toda a Região Nordeste, além do norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo, o Banco do Nordeste detém profundo conhecimento da realidade sócio-econômica e territorial de todos os municípios sob sua área de atuação.

Colocando essa base de conhecimento a serviço de um dos focos estratégicos da empresa – a articulação sócio-político-institucional - o Banco do Nordeste deliberou, em junho de 1996, potencializar os espaços de interlocução com a sociedade, lideranças e instituições locais, tornando mais abrangentes e sistêmicas as suas ações nas comunidades.

Esta decisão empresarial tem buscado unir parcerias, promover qualificação profissional e mobilizar as comunidades em torno de questões empresariais locais, criando uma ambiência favorável à ação creditícia encetada pelo Banco.

Em tempos de recursos escassos e concorrência global, a seletividade operacional é necessária para que os financiamentos concedidos retornem ao Banco – garantindo sua performance empresarial - e estimulem, de forma auto-sustentável, o desenvolvimento dos municípios nordestinos – assegurando o cumprimento da missão institucional.

Essa estratégia visa enfrentar a realidade, até então verificada na maioria desses municípios, que apontava para a necessidade de implantação de um fórum de debates e de deliberações em que o eixo das discussões privilegiasse os já citados conceitos de empresariamento, de parceria e de comprometimento, essenciais para as realizações das ações de interesse comunitário.

Para compartilhar deste desafio, foram chamados a participar e contribuir com as suas idéias e força de trabalho os representantes de todos os segmentos da sociedade, buscando-se assim a sinergia para a implementação de novas práticas, comportamentos e processos, visando a obter resultados mais rápidos e duradouros.

Concomitante ao esforço de implantação destes novos conceitos, verificou-se também a necessidade de valorização da cultura e do potencial humano locais, a intensificação da articulação político-institucional, a transformação das vocações econômicas em práticas empresarias, o desenvolvimento da habilidade e da postura negocial dos agentes produtivos e, em decorrência, o melhor aproveitamento dos recursos financeiros alocados pelo Banco do Nordeste.

Assim, o Banco assume a coordenação do programa Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste, disponibilizando metodologia e instrumentos de tecnologia de gestão inovadores, muitos deles desenvolvidos para alicerçar o processo de reestruturação da própria empresa e atualmente à ela incorporados como práticas de trabalho.

**DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

**OBJETIVOS A QUE SE PROPÔS: RESULTADOS VISADOS**

- a. Ampliar as possibilidades de solução de problemas de infra-estrutura social e produtiva, através da articulação com diversas esferas de governo, sociedade civil organizada, ONG's, iniciativa privada;
- b. Impulsionar a inserção da economia do município no contexto da competitividade global;

- c. Induzir a formação de redes de negócios e o fortalecimento das cadeias produtivas em nível local, através da articulação entre os diversos segmentos econômicos;
- d. Organizar as demandas da comunidade, possibilitando a atuação convergente das diversas instituições presentes no município;
- e. Integrar, de forma efetiva, as intervenções do Banco do Nordeste no âmbito do crédito, capacitação, captação e serviços financeiros;
- f. Dar visibilidade à ação ampliada do Banco do Nordeste no município, consolidando sua posição de liderança na articulação do processo de desenvolvimento local e abrindo-se à avaliação da sociedade por suas ações;
- g. Contribuir com a geração de políticas e estratégias integradas de desenvolvimento;
- h. Disponibilizar metodologia e tecnologia de gestão para facilitar o processo de desenvolvimento das comunidades.

### **O QUE É CONSIDERADO COMO INOVAÇÃO?**

- a. Mobilização dos atores locais visando a participação e legitimidade do fórum;
- b. Articulação político-institucional com outras instâncias;
- c. Sistematização de reuniões com metodologias que facilitam a geração de idéias e soluções pela equipe participante;
- d. Prática do planejamento estratégico compartilhado como mecanismo de gestão participativa;
- e. Aporte de conhecimentos teórico-conceituais para melhor qualificação e priorização de projetos, bem como o exercício da cooperação para estimular a parceria do grupo;
- f. Disponibilização de base de informações sobre a realidade local, mercado e cenários;
- g. Existência de regimento interno, contendo definição de objetivos, periodicidade, participantes e demais normas de funcionamento, com registro em cartório;
- h. Aprendizagem coletiva com salto educativo dos participantes representantes das comunidades de todos os municípios da área de atuação do Banco do Nordeste;
- i. Modelo de gerenciamento com enfoque na democratização e descentralização das informações e convergência de ações do Banco do Nordeste e parceiros;
- j. Monitoração de ações e resultados programados através do aporte de instrumentos de gerenciamento: Registro de atas e agenda de compromissos em sistema computadorizado; Estabelecimento de agenda de compromissos para permitir ações conseqüentes e articuladas, envolvendo todos os parceiros; e Monitoração das ações e resultados face aos objetivos e metas planejadas.

### **CONCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA (SE A IDÉIA SURTIU DE UMA PESSOA OU DE UM GRUPO, DENTRO OU FORA DA INSTITUIÇÃO) E AS ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO**

O Farol do Desenvolvimento foi concebido pelo Presidente da empresa, face à necessidade de promover novos avanços na atuação do Banco junto as comunidades, incrementando o trabalho realizado pelos Agentes de Desenvolvimento, através da construção de uma ação orgânica e sistematizada promotora do desenvolvimento local sustentável e sua inserção no contexto regional, nacional e global.

Vale ressaltar que a realização do Farol do Desenvolvimento tornou-se possível graças à cuidadosa criação de uma base de serviços, produtos e instrumentos, que ao longo dos últimos anos tem aproximado o Banco de seu público-alvo - o agente produtivo regional - e garantido a presença da empresa em todos os municípios de sua área de atuação.

O marco inicial do programa foi uma reunião do Presidente com todos os gestores da Direção Geral e alguns técnicos, para exposição da idéia, estímulo à postura proativa e definição de liderança do Banco no processo.

A isso seguiu-se a discussão da estratégia de implementação e criação de uma estrutura de condução e gestão compartilhada, envolvendo toda a empresa.

Para implantação do novo fórum decidiu-se optar pela potencialização dos Comitês do PROGER existentes em todos os municípios, concretizando-se como um espaço de caráter empresarial, desvinculado de qualquer conotação político-partidária e respeitando os demais comitês locais.

## ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

Os trabalhos tiveram início com implantação dos Comitês do Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), criados pelo Banco do Nordeste, como instâncias consultivas para concessão de crédito às organizações associativas que operassem com visão de desenvolvimento sustentável.

Esses Comitês foram incrementados a partir da ampliação e do revigoramento da ação dos Agentes de Desenvolvimento, criando a ambiência propícia para que o Banco assumisse a liderança do processo de desenvolvimento local, com a implementação da estratégia "Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste", em todos os municípios de sua área de atuação.

A implantação contou com as seguintes fases:

- a. Implantação dos Comitês do Programa de Geração de Emprego e Renda em todos os municípios da área de atuação do Banco. Concluída em Julho/98;
- b. Gerenciamento dos Comitês do PROGER. Concluído em Março/99;
- c. Potencialização do Comitê do PROGER com estruturação do Programa Farol do Desenvolvimento em 09 componentes, com a definição de respectivos coordenadores, a saber: Modelo de Gerenciamento, Base Formal dos Fóruns, Estratégia de Lançamento e Promoção, Capacitação dos Participantes, Mobilização Interna e Externa, Base de Dados do Município, Identificação de Oportunidades de Negócios para o Banco e a Comunidade, Tecnologia da Informação, Integração dos Instrumentos Internos e das Intervenções. Concluída em Fevereiro/99;
- d. Elaboração de diagnósticos do Comitê do PROGER quanto a composição, forma de funcionamento, representatividade dos participantes, logística, natureza dos assuntos abordados nas reuniões, gerenciamento das reuniões e resultados alcançados. Concluída em Março/99;
- e. Classificação dos Comitês Municipais em três grupos: os mais bem estruturados, os que registravam atuação mediana e os mais desestruturados, para definição do cronograma de implantação do Programa. Concluída em Março/99;
- f. Formação de 30 multiplicadores para disseminação da metodologia do processo. Concluída em Março/99;
- g. Reuniões de mobilização e nivelamento das lideranças das Agências, realizadas em toda área de atuação do Banco, com a presença de todos os Gerentes e Agentes de Desenvolvimento. Concluída em Abril/99 ;
- h. Desenvolvimento de sistema computadorizado para registro e gerenciamento de atas e agendas de compromissos gerados nas reuniões do Farol, aferição dos resultados alcançados, bem como o acompanhamento do processo . Concluída 1ª versão em Maio/99;

- i. Aprimoramento do sistema de informações sócio-econômicas dos municípios, compondo uma nova base de dados mais interativa e enriquecida com recursos visuais. Concluído 1ª versão em Maio/99;
- j. Articulação e mobilização das lideranças locais, para realização da 1ª reunião nos municípios com a concepção ampliada. Concluída em Maio/99;
- k. Realização da 1ª Reunião: Oficina de Potencialização dos Comitês, para construção pelos participantes dos objetivos do Comitê e acordo de cooperação, tendo como fundamentação textos sobre desenvolvimento local. Concluída em Maio/99;
- l. Solenidade de lançamento oficial desta fase do programa, com reuniões simultâneas nas sedes das 5 Superintendências Regionais do Banco e em Brasília, pelo sistema de videoconferência, com transmissão por circuito interno para todas as agências, contando com a presença de Prefeitos, Governadores, Parlamentares, Ministros de Estado, lideranças da comunidade e funcionários, num total de 8.800 pessoas. Realizada em 07/05/99 e
- m. Construção das oficinas temáticas, como instrumentos de apoio à continuidade e ao avanço do processo, investindo-se na capacitação dos participantes para criação de uma visão compartilhada de desenvolvimento local e de uma prática de programação e efetivação de ações integradas. Até o momento os temas são: Cadeias Produtivas, Alianças Estratégicas, Visão de Futuro e Desenvolvimento Social. Conclusão da estruturação do modelo em Maio/99.

## **CLIENTELA VISADA**

Participam das reuniões do Farol do Desenvolvimento todos os segmentos da sociedade, sejam eles grandes ou pequenos empresários e produtores, organizações associativas e cooperativas, instituições públicas e privadas, ONG's, representantes do clero, universidades e centros de ensino, membros de instituições que tenham interesse no desenvolvimento local como o PNUD e demais atores que de alguma forma possam alavancar potencialidades e transformá-las em ações.

## **PARTICIPAÇÃO DOS QUADROS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS, DA CLIENTELA OU DE OUTROS POSSÍVEIS ATORES ENVOLVIDOS**

Por se tratar de um Programa corporativo, que envolve integralmente a área de atuação da empresa e que demanda recursos das mais diversas ordens, todos os funcionários do Banco do Nordeste estão direta ou indiretamente envolvidos com o Programa.

São 3.938 profissionais, de Diretoria, Superintendências, Gerências, Assessoria, das áreas Técnicas e pessoal de apoio, que já internalizaram a importância do Programa Farol do Desenvolvimento para a empresa realizar a promoção do desenvolvimento sustentável da Região.

No que diz respeito ao envolvimento da clientela e dos parceiros, deve-se destacar que a principal característica do Programa é a participação da comunidade, uma vez que os benefícios advindos da sua operacionalização são revertidos diretamente em seu favor.

Durante o processo de implantação do Programa, foram realizadas reuniões de potencialização em todos os Comitês Municipais da Região Nordeste e Norte de Minas Gerais. Posteriormente com o início das atividades do Banco do Nordeste no Norte do Espírito Santo foi realizada esta mesma ação nos municípios desta região, totalizando 1955 municípios visitados.

## **MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA, RESPONSABILIZAÇÃO E "ACCOUNTABILITY"**

No contexto interno as discussões para implementação do Programa Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste foram caracterizadas por ampla participação de profissionais de todas as áreas, que opinaram mediante a formulação de críticas e sugestões, desde a concepção até a construção do modelo implantado.

Para acompanhar as atividades desenvolvidas em todos os municípios, os funcionários contam com instrumentos de comunicação que disponibilizam informações atualizadas em tempo real, podendo colaborar com o processo a qualquer momento.

O Programa conta com um site na intranet do Banco de onde é possível acompanhar todos os procedimentos e ações que estão sendo desenvolvidos em qualquer um dos 1.955 municípios.

Na ambiência externa, ressalta-se a articulação e a mobilização dos atores locais, e a interlocução com as autoridades estaduais e federais e das lideranças empresariais, que nos propiciaram amadurecimento e consistência para a formulação do Programa.

O lançamento oficial do Farol do Desenvolvimento foi realizado através de um evento amplamente divulgado pela imprensa, reunindo o ministro da Fazenda, o ministro interino do Desenvolvimento, o Presidente do Congresso Nacional e outras autoridades do Governo Federal. Também participaram da solenidade os governadores e autoridades dos estados do Nordeste, empresários e representantes de entidades de classe da Região. O evento foi transmitido ao vivo por sistema de teleconferência e os participantes puderam acompanhar, em todas as agências do Banco, os pronunciamentos dos Governadores que se encontravam em seus estados.

Para disseminar a idéia do Programa junto à sociedade, o Banco tem lançado mão de todos os canais da mídia, quais sejam: inserção de mensagens promocionais em televisão, revistas, jornais e rádios locais. É possível também obter informações do Programa acessando a home page do Banco na internet e através do serviço de orientação por telefone, Cliente Consulta.

Considerando o formato gerencial do Programa, onde todos os compromissos assumidos são registrados e repassados a cada reunião, pode-se concluir que um dos principais fundamentos da sua vitoriosa filosofia reside no sentimento de empresariamento exigido de cada participante do Farol do Desenvolvimento. Desta forma, analisando os resultados efetivamente conseguidos até o momento, atestamos o elevado grau de responsabilidade de todos os participantes para com a promoção do desenvolvimento local sustentável.

## **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

### **DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO E DAS SOLUÇÕES PARA SUPERÁ-LOS**

- a. Tentativa de utilização das reuniões do Farol, por parte de determinadas lideranças locais, como ambiência para demandas e discussões político-partidárias: o assunto foi tratado desde as primeiras reuniões de concepção do modelo, ficando decidido que a ação dos gerentes e agentes de desenvolvimento na condução das reuniões deveria sempre ser caracterizada pela adoção de uma postura empresarial, de tal forma que impedisse este tipo de desvirtuamento.
- b. Baixa credibilidade por parte da população em experiências desta natureza, uma vez que existem muitos fóruns e comitês que não geram externalidades: os Gerentes e Agentes de Desenvolvimento se posicionaram de forma contundente, expressando uma postura de disposição e comprometimento com os objetivos do Farol, somada à experiência e à credibilidade do Banco na Região.
- c. Dificuldade de obtenção de dados e pesquisas sobre os aspectos sócio-econômicos e geográficos de todos os municípios: foram "varridas" diversas bases de dados de fontes

municipais, estaduais e de órgãos do governo federal. Muitas destas informações necessitaram de tratamento e padronização, visando a formação de sistema computadorizado que viesse a permitir consultas diversificadas e interativas para adequação dos conteúdos do Programa. Essas informações se inseriram à base de dados do Banco, disponibilizado pela sua Unidade Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE).

- d. Tentativa de utilização do Farol como balcão de demandas de propostas de crédito, por desconhecimento de sua amplitude quanto ao encaminhamento de projetos viabilizadores do desenvolvimento local sustentável:
- Esclarecimento dos reais objetivos do Farol do Desenvolvimento às diversas lideranças que entendiam ser o Programa mais uma linha de crédito, disponibilizada pelo Banco do Nordeste;
  - Efetividade das reuniões e dos desdobramentos das agendas de compromisso; e
  - Desenvolvimento de um esforço adicional para internalização de uma nova prática, na qual as reuniões geram compromissos concretos e gerenciáveis, considerando a existência de outros fóruns municipais onde as questões da comunidade, por muitas vezes, não integram uma agenda de ações conseqüentes.
- e. Falta de um modelo para gerenciamento do processo: desenvolvimento de um sistema de registro de ações e gerenciamento de compromissos, mediante a utilização de recursos de banco de dados que permitem consultas e obtenção de dados qualitativos quanto à performance.
- f. Diversidade de realidades em função do porte e características dos municípios: levantamento das particularidades dos municípios e desenvolvimento de metodologias adequadas às respectivas realidades para melhor condução do processo.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

### **OS RECURSOS FINANCEIROS, HUMANOS E MATERIAIS ENVOLVIDOS**

O Banco do Nordeste vem adotando uma diretriz de compartilhamento de custos com os parceiros em atividades de interesse comum. No Farol do Desenvolvimento, os custos inerentes à realização das reuniões, o modelo de gerenciamento e as viagens efetuadas por conta do Programa são computados em despesas administrativas do Banco do Nordeste. Muitos eventos são patrocinados pelos parceiros, que cedem locais para realização das reuniões, promovem dias de campo, cedem profissionais para proferirem palestras ou ministrarem módulos de capacitação.

### **ADEQUAÇÃO DOS GASTOS: OS CUSTOS FORAM MEDIDOS? HOUVE REDUÇÃO DOS MESMOS?**

Com o Farol do Desenvolvimento, o Banco amplia a dimensão de sua ação como agente de fomento, sem, no entanto, implicar em custos substanciais, uma vez que o processo basicamente se viabiliza mediante reuniões de trabalho com os parceiros e todo o suporte tecnológico colocado à disposição do Programa tem por base uma tecnologia já desenvolvida pelo Banco, tendo sido realizadas adequações julgadas necessárias.

Assim, considerando que em nenhum momento os orçamentos destinados ao desenvolvimento dos sistemas demandados pelo Programa nem os gastos com pessoal foram extrapolados, conforme previsto no Plano de Dispêndio Global da empresa, atestamos que há equilíbrio na realização dos gastos quando comparados aos significativos resultados obtidos até o momento.

## **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS.**

Com o Farol do Desenvolvimento foi disponibilizado um espaço de encaminhamento de soluções para todas as questões relativas ao desenvolvimento dos municípios e de seus cidadãos, iniciando-se com o processo de estruturação das principais cadeias produtivas, desde a produção, infra-estrutura, comercialização e inserção em esferas maiores da economia - os mercados nacional e internacional.

Através da estrutura do Banco, os agentes produtivos de qualquer setor econômico, como os produtores rurais, microempresários ou artesãos de qualquer município, podem obter informações e apoio para o desenvolvimento de suas atividades em todo o ciclo produtivo, comercialização e exportação de seus produtos.

Concomitantemente ao impulso econômico, estão sendo discutidas e implementadas ações envolvendo questões sociais como educação, saúde, segurança, saneamento básico, infra-estrutura de estradas e de energia, promovendo a conscientização dos atores locais da necessidade de sua participação para a geração de soluções e reforçando os aspectos culturais locais.

Dessa forma, o Banco efetiva o compromisso com o social, partindo da transformação da base econômica de cada um dos 1.955 municípios do Nordeste, Norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo para a promoção de melhores condições de vida.

Isto significa uma profunda contribuição para a concretização de ações que geram o desenvolvimento local sustentável e integrado, na medida em que a comunidade dispõe de um instrumento eficaz de comunicação, estruturação de suas demandas e de construção da cidadania.

## **RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS CONCRETAMENTE ATINGIDOS**

No exercício de 1998, o Banco do Nordeste viabilizou projetos que proporcionaram a geração de 651.663 empregos diretos, através da aplicação de R\$3.265 bilhões na economia regional, incluído o atendimento de demandas oriundas de reuniões do Farol do Desenvolvimento. Foram efetivadas 517.445 operações de financiamento a atividades de maior impacto para o desenvolvimento de cada município. Destas operações, cerca de 87,1%, foram direcionadas para o pequeno produtor ou microempresário, público predominante na área de atuação do Banco. Em relação à economia regional, o Banco do Nordeste, em junho/99, respondia por 76,2% de todos os financiamentos bancários concedidos na região.

Entendendo que o crédito, de per si, não resolve os graves problemas culturais nordestinos, o Banco tem atuado de forma crescente na capacitação de agentes produtivos. Do início de 1998 até junho/99, o Banco já ofertou 2.112 eventos de capacitação, que envolveram 70.223 participantes.

Esse posicionamento, de aliar o crédito a ações de capacitação, tem atuado de forma decisiva na transformação do cenário local.

## **MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E INDICADORES UTILIZADOS**

Todas as reuniões do Farol do Desenvolvimento são documentadas em atas descritivas, indicando-se as contribuições de cada participante. Os compromissos são acompanhados e os resultados divulgados para os participantes e para a sociedade local. A agenda de compromissos gerada em cada reunião do Farol contempla as ações acordadas entre os participantes. Neste sentido, os indicadores de eficiência e eficácia são mensurados mediante a concretização dos compromissos assumidos nos prazos especificados, que já somam mais de 11.000.

Novos indicadores quantitativos e qualitativos encontram-se em implantação, revelando



os resultados da ação do Farol, de visibilidade para a sociedade.

### **IMPACTO OBSERVADO NA MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.**

Foram observadas como melhorias advindas do Farol do Desenvolvimento os seguintes aspectos:

- Nas agências: ampliação do conhecimento da realidade dos municípios de sua jurisdição, de forma sistêmica; maior envolvimento com as questões locais, inclusive as de caráter social; sensibilização dos funcionários das unidades para adoção de postura de agente de desenvolvimento; reforço do sentimento de equipe face aos desafios que se apresentam; maior rapidez na identificação das demandas da sociedade e promoção das mudanças empresariais necessárias para elevar os seus níveis de satisfação.
- Em nível institucional: maior visibilidade da missão do Banco junto às comunidades e consolidação de uma postura de principal agente transformador da realidade regional.

Essas melhorias têm contribuído para a elevação da qualidade dos serviços, à medida que os projetos e as ações de capacitação viabilizados pelo Banco do Nordeste estão balizados por diretrizes construídas pelo Farol.

O impacto observado pelo Programa Farol do Desenvolvimento tem sido acima das expectativas, representando mais uma porta aberta para incentivar a realização de negócios, a partir das vocações econômicas locais.

O Farol do Desenvolvimento tem se posicionado como a visão de futuro do desenvolvimento regional.

E constitui-se no marco de um tempo vitorioso, caracterizado pelo sentimento de cidadania, participação, cumplicidade, doação, profissionalismo, humanismo e na adoção de padrões de elevada produtividade.