

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

PROGRAMA AGENTES DE DESENVOLVIMENTO

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

Responsável: Maria José Augusto Chaves

Equipe: Maria José Augusto Chaves - Coordenadora do Projeto Agentes de Desenvolvimento (Telefone: (085) 299.3315 - e-mail -mzechaves@banconordeste.gov.br.)

João Antônio de Castro - Gerente de Agência (Telefone: (085) 299.3304 - e-mail - jdecastro@banconordeste.gov.br)

Gabriel Azevedo Amorim - Analista de Negócios (Telefone: (085) 299.3431)

Francisca Solange Siqueira de Azevedo Vasconcelos - Analista de Negócios (Telefone: (085) 299.3312)

Endereço: Avenida Paranjana, 5.700 - Castelão - CEP 60.740-000 - Fortaleza-CE

Telefone: (085) 299.3304 e 085-299.3315 - Fax: (085) 299.3306

Data do Início da Implementação da Experiência: ABRIL/96

**RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS A SEREM RESOLVIDOS**

Num processo de reflexão sobre os impactos de sua ação creditícia, o Banco do Nordeste percebeu a necessidade de inserir mudanças na sua estratégia de mercado, de forma a permitir resultados mais efetivos no esforço de transformação da Região. Nesse sentido, algumas questões foram consideradas vitais no processo de mudança:

- A rede de agências com 170 unidades não conseguia atingir de forma adequada os municípios da sua área de atuação no Nordeste e Norte de Minas, apresentando pouca capilaridade em relação ao alcance, agilidade e proatividade no atendimento ao cliente – **o agente produtivo.**
- A ausência de novos padrões de conhecimento, organização e gestão empresarial do agente produtivo inviabilizavam a modernização de seus empreendimentos e sua inserção competitiva nos mercados nacional e mundial.
- Problemas relacionados com o nível tecnológico de atividades prioritárias, a qualidade dos produtos agropecuários, a organização dos agentes produtivos e sua inserção na cadeia produtiva sinalizavam para a necessidade de uma intervenção no sentido de mobilizar e capacitar esses empreendedores.

DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR

OBJETIVOS A QUE SE PROPÔS: RESULTADOS VISADOS

O Programa Agentes de Desenvolvimento foi criado para potencializar a ação das agências junto aos seus mercados, numa visão de desenvolvimento integrado e sustentável das comunidades. Nesse sentido, o Agente de Desenvolvimento, através da articulação político-institucional e mobilização dos agentes produtivos, tem como objetivo:

- contribuir para a criação e fortalecimento dos empreendimentos empresariais;
- desenvolver a visão de mercado dos produtores, suas associações e cooperativas;

- fortalecer as infra-estruturas de integração empresarial das cadeias produtivas;
- estimular as vocações econômicas locais;
- gerar novas oportunidades de emprego e renda sustentáveis.

Resultados Visados:

- **Integração das ações de desenvolvimento**
Fomentar a integração das ações de desenvolvimento nas localidades, sensibilizando e articulando instituições governamentais, órgãos técnicos e a sociedade civil para reflexão, planejamento e execução, de forma integrada e sinérgica, dentro do processo de desenvolvimento local.
- **Estruturação das cadeias produtivas**
Estruturar as cadeias produtivas, dentro de uma visão sistêmica, induzindo e revitalizando atividades impactantes nas economias locais e atuando sobre as diversas variáveis que pressionam estes complexos econômicos, tais como: mercados atuais e potenciais, canais de distribuição, gargalos de infra-estrutura, grau de estruturação tecnológica e de competitividade destas atividades e empreendimentos econômicos.
- **Organização dos agentes produtivos**
Estimular e fortalecer o cooperativismo como estratégia de sustentabilidade econômica aos empreendimentos de mini e pequenos agentes produtivos regionais possibilitando abordagem em escala para problemas de ordem creditícia, tecnológica, produtiva e mercadológica, de forma democrática e participativa.
- **Modernização e competitividade das empresas e seus empreendimentos**
Inserir de forma competitiva os agentes produtivos regionais no mercado, a partir de profunda mudança no modelo de gestão de seus empreendimentos, intermediando a sua instrumentalização para elevação do “status” tecnológico, mercadológico e gerencial de seus empreendimentos, através da capacitação e do crédito.

O QUE É CONSIDERADO COMO INOVAÇÃO ?

Programa Agentes de Desenvolvimento permitiu ao Banco do Nordeste implementar inovações que fortaleceram seu diferencial competitivo como instituição financeira de fomento:

- Sob o aspecto social de sua missão, a disponibilidade de um profissional com o papel de estimular ações alavancadoras de transformação do processo de desenvolvimento das comunidades, realizando um trabalho de forma bem diferente de um banco tradicional.
- Sob o aspecto mercadológico, a promoção da capacitação como valor agregado ao crédito na viabilização de projetos econômicos.
- Sob o aspecto administrativo, presença do Banco do Nordeste em todos os 1.873 municípios do Nordeste e Norte de Minas Gerais sem a expansão física de sua rede de agências, otimizando a relação custo/benefício.

COMO FOI IMPLANTADA A EXPERIÊNCIA?

- 1) Formação básica para uma turma de 14 Agentes de Desenvolvimento – Abril/96
- 2) Abertura de 2 áreas de desenvolvimento local nos municípios de Catende e Timbaúba – PE conduzido pelos respectivos Agentes a partir do convênio Banco do Nordeste/ Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento, concluída em Dezembro/97.
- 3) Lançamento do Programa Agentes de Desenvolvimento em outubro/novembro/96 a nível nacional.
- 4) Desenho do processo de trabalho do Agente baseado nas experiências iniciadas de desenvolvimento local e necessidades identificadas no processo de reorientação mercadológica da rede de Agência.

- 5) Definição de equipe de técnicos para sistematização e acompanhamento do trabalho do Agentes nos municípios.
- 6) Formação de mais 418 Agentes de Desenvolvimento, atingindo 93% da meta de 450 Agentes para atender os 1.875 municípios (média de 04 municípios por Agente)
- 7) Concomitante à formação de Agentes:
 - Processo de orientação e acompanhamento do trabalho dos Agentes
 - Aprimoramento de instrumentos e metodologias de trabalho
 - Apuração de resultados alcançados.

CONCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A idéia foi concebida a partir de trabalho de equipe interna do Banco, realizado em conjunto com as agências, compreendendo a análise e reorientação de seu mercado-alvo além da reorganização de suas estruturas, objetivando dar maior efetividade e democratização às ações de capacitação e de crédito por elas promovidas junto aos agentes produtivos em todos os municípios de sua jurisdição. De outro lado, o Direcionamento Estratégico do Banco apontava para o crescimento das operações, número de clientes e interiorização das suas ações. O Agente de Desenvolvimento, portanto, é um elo importante entre a agência e o mercado, contribuindo na estruturação e viabilização das demandas através de interações permanentes com os diversos segmentos econômicos e institucionais, garantindo a presença do Banco em todos os 1873 municípios da Região Nordeste e Norte de Minas Gerais. O projeto foi considerado fundamental para viabilização de um dos três **focos estratégicos** que formam a base de transformação do Banco do Nordeste: **Focar as ações no Cliente (agente produtivo)**.

CLIENTELA VISADA

O esforço do Agente de Desenvolvimento está direcionado preferencialmente para os mini e pequenos empreendedores, organizados em associações ou cooperativas, bem como empreendedores que necessitam de organização, desde o momento de sensibilização até o acompanhamento após o financiamento, de forma processual. Os empreendimentos de médio e grande portes em geral são acompanhados compartilhadamente com o gerente de negócios da agência, focando a ação do Agente nas ações de viabilização da capacitação.

GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS QUADROS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS, DA CLIENTELA OU DE POSSÍVEIS ATORES ENVOLVIDOS

- **Parceiros internos.** Dado o forte nível de relacionamento externo exercido pelo Agente de Desenvolvimento junto aos agentes produtivos e aos parceiros, a sinergia entre as unidades do Banco tem se intensificado - na concepção de modelos e instrumentos de trabalho, no fornecimento de informações para os diversos públicos abordados, no acompanhamento das ações, na viabilização de demandas geradas e na monitoração de resultados.
- **Agentes produtivos.** Todas as ações realizadas e articuladas pelo Agente de Desenvolvimento para sensibilização, estruturação de demandas, capacitação técnico-gerencial, orientação e acompanhamento de projetos de seus clientes-alvo têm como princípios: a participação, a troca de saberes, o conhecimento a partir da prática mais reflexão, a cooperação, a criatividade, a flexibilidade e outros – pressupondo total envolvimento dos participantes como atores do processo, facilitado pelo Agente de Desenvolvimento.
- **Parceiros externos.** As ações do Banco voltadas para a estruturação econômica implicam articulação de parceria permanente com órgãos e instituições para viabilização da

capacitação e infra-estrutura bem como a elaboração de projetos e assistência técnica. Para que as questões econômicas estejam inseridas no contexto de desenvolvimento sustentável, a integração com parceiros atuantes nas demais dimensões – social, ambiental e de informação e conhecimento – está sendo construída e se consolidou como uma forte estratégia do Banco do Nordeste.

GRAU DE TRANSPARÊNCIA, GRAU DE RESPONSABILIZAÇÃO E ACCOUNTABILITY

Desde o início do processo de implantação do Programa, o Banco vem mantendo a sociedade informada sobre a filosofia, objetivos, forma de atuar, resultados alcançados e como se envolver, a exemplo das seguintes ações:

- lançamento do Programa em 30 pólos estratégicos e nas capitais, contando com o envolvimento de lideranças de 1.546 municípios e participação de aproximadamente 11.000 pessoas;
- veiculação de campanha institucional a nível nacional;
- divulgação de cases nos programas de televisão: Brasil Real, Redescobrimo o Brasil;
- divulgação no programa de rádio Banco do Nordeste, transmitido por 121 emissoras da Região;
- reportagem na revista Manchete Rural;
- apresentação do Programa em diversos congressos e seminários.

OBSTÁCULOS ENCONTRADOS INDICAÇÃO DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO E DAS SOLUÇÕES PARA SUPERÁ-LOS

Obstáculos externos:

- Existência de práticas clientelistas.
Solução:
 - Adoção de uma postura pelo Agente de Desenvolvimento de interação com a comunidade estimulando-a à prática da auto-reflexão na busca de alternativas de solução e do exercício da cidadania.
- Ausência de visão estratégica e de gestão participativa do poder local em muitos municípios.
Soluções:
 - articulação para envolvimento no processo de desenvolvimento através dos fóruns locais de discussão, planejamento, bem como formação de parceria para promoção de ações conjuntas envolvendo parceiros e a comunidade, com apoio, inclusive, do **Programa Banco do Nordeste/PNUD**.
 - estímulo à implementação de consórcios municipais.
 - oferta de programas de capacitação voltado para o setor público.
- Deficiência da estrutura de órgãos parceiros no apoio ao processo do desenvolvimento local.
Soluções:
 - articulação político-institucional a nível estadual e federal para fortalecimento das instituições nas localidades;
 - articulação com as prefeituras para minimizar a falta de recursos.
- Baixa organização e mobilização das comunidades
Soluções:
 - condução de palestras, seminários e oficinas de sensibilização dos agentes produtivos para a importância da organização e a necessidade da capacitação, como componentes indispensáveis na revitalização econômica da comunidade.

- promoção de reuniões com associações e cooperativas, com o objetivo de sensibilizar os agentes produtivos para a compreensão dos princípios e vantagens do associativismo e da gestão participativa.
- orientação aos agentes produtivos na formação de organizações associativas e nos procedimentos de formalização.

Obstáculos internos:

- dificuldades iniciais para preenchimento de vagas da função de Agente de Desenvolvimento em municípios mais carentes e distantes de grandes centros.

Solução:

- criação de sistema de incentivo, mediante a oferta de benefícios para os funcionários que optassem por estes municípios.
- Funcionários com ocupações anteriores essencialmente burocráticas assumindo atribuições com exigência de conhecimentos mais complexos e habilidades de natureza comportamental.

Solução:

- processo seletivo focado na identificação de funcionários que apresentassem potencial para o exercício da função e proporcionou treinamento adequado para a aquisição dos conhecimentos e desenvolvimento das habilidades necessárias para superação dessa dificuldade.

RECURSOS UTILIZADOS

OS RECURSOS FINANCEIROS, HUMANOS E MATERIAIS ENVOLVIDOS

Recursos Financeiros:

O Programa despendeu, nestes três anos de sua implantação, o montante de R\$ 5.877.075,00, envolvendo salários, treinamento, material de apoio, passagens e diárias dos membros da equipe, aquisição de 418 *notebooks*, lançamento oficial de Programa e campanha institucional do Agente.

Recursos Humanos:

O projeto contou inicialmente com a participação de 09 funcionários com dedicação exclusiva, estando hoje na fase de conclusão com apenas 4 funcionários.

Recursos Materiais:

Notebooks, cartilha do processo de trabalho, caderno de apresentação, folders, fitas de vídeos e materiais instrucionais e promocionais.

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

Custos:

Com base em orçamento inicial autorizado, os custos foram devidamente medidos, seguindo os padrões de controle utilizados pelo Banco, não havendo redução em virtude dos ajustes e redefinição de estratégias e ações inevitáveis no processo de concepção e implementação de experiências inovadoras. Porém não houve necessidade de gastos adicionais com criação de novas agências para atender os municípios como estudos indicavam (custo médio de funcionamento de uma agência: R\$ 27.800,000 X custo médio de um agente atendendo 04 municípios: R\$ 8.000,00).

Os gastos realizados com a implementação do Programa estão sendo compensados pelos financiamentos a projetos mais consistentes e sustentáveis e em consequência pela melhoria da qualidade dos empreendimentos financiados e, por via de consequência, do nível de inadimplência.

RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS

RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS CONCRETAMENTE ATINGIDOS.

Resultados qualitativos

Na comunidade:

- Mudança na visão sobre o papel do crédito, compreendendo-o menos como fator exclusivo e mais como um componente que contribui para a viabilização dos projetos e programas discutidos e amadurecidos pela comunidade.
- Consciência sobre o papel da capacitação para o desenvolvimento auto-sustentável.
- Envolvimento de lideranças e instituições locais na integração das ações de desenvolvimento, através dos comitês municipais de geração de emprego e renda, comitês municipais de desenvolvimento local e outros fóruns.
- Estabelecimento de parcerias com governo municipal, órgãos técnicos, ONGs, lideranças da comunidade e sociedade civil para a realização de ações conjuntas.
- Organização da oferta de capacitação envolvendo parceiros locais, a partir do estímulo ao seu fortalecimento institucional.
- Consenso com lideranças e instituições sobre as potencialidades econômicas locais que representem vantagens competitivas.

Nos empreendimentos atendidos:

- Introdução de novas tecnologias e diversificação nas atividades produtivas.
- Revitalização de associações e cooperativas com a implantação da gestão participativa.
- Melhoria no nível de consciência da visão empresarial e de cadeia produtiva.
- Aumento do valor agregado do produto de empreendimentos associativos com investimentos na agroindústria e no processo de comercialização.

Resultados Quantitativos

A atuação do Programa Agentes de Desenvolvimento tem contribuído com o Processo de Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável dos municípios nordestinos, até o momento, com os seguintes resultados:

- formação de 1.763 comitês municipais;
- trabalho/visitas em 6.479 povoados e distritos;
- atendimento a 7.754 associações e cooperativas;
- projetos viabilizados, beneficiando igual número de agentes produtivos: 254.564
- empregos gerados em decorrência dos projetos viabilizados: 445.178

MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E INDICADORES UTILIZADOS

Mecanismos de avaliação de resultados:

- Eventos de avaliação e direcionamento com Agentes e Gerente de Agências em todas as Superintendências Regionais.
- Acompanhamento pelo Projeto Agentes de Desenvolvimento e Superintendências, através de relatórios disponibilizado pelos Agentes com descrição de suas ações e demandas geradas junto a parceiros e agentes produtivos.
- Avaliação semestral de desempenho a nível de cada Agência, com base em fatores de conduta operacional e comportamental: liderança, planejamento, organização, negociação, visão sistemática, criatividade, trabalho em equipe, flexibilidade, relação interpessoal .

Indicadores utilizados:

- Grau de estruturação das atividades econômicas, mensurado através de pesquisa sobre: tecnologia, canais de comercialização e agroindústria
- Nível de atingimento de metas constantes no plano anual de ação das Agências que estejam vinculadas ao trabalho do Agente.

- Projetos viabilizados e agentes produtivos beneficiados.
- Empregos gerados em decorrência dos projetos viabilizados.
- Associações e cooperativas assistidas
- Comitês municipais formados
- Povoados e distritos visitados

IMPACTOS OBSERVADOS NA MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

Melhoria no ambiente de trabalho

- Maior consciência/envolvimento da equipe de funcionários das Agências com o processo de desenvolvimento da região a partir das informações dos Agentes de Desenvolvimento.

Melhoria na qualidade dos serviços

- Melhoria na qualidade dos serviços diante da interação e sinergia dos profissionais das Agências no sentido de dar qualidade e agilidade ao atendimento dos pleitos dos agentes produtivos advindos das ações dos Agentes nas comunidades.
- Capilaridade completa alcançada pelas atividades do Banco.