



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS

CARLOS ARAUJO CRUZ FILHO

**AVALIAÇÃO INTERDISCIPLINAR DA ESTRATÉGIA
NORDESTE TERRITORIAL / FNE DO MUNICÍPIO DE
TEJUÇOCA (CE) - (2008- 2012)**

FORTALEZA

2014

CARLOS ARAUJO CRUZ FILHO

**AVALIAÇÃO INTERDISCIPLINAR DA ESTRATÉGIA
NORDESTE TERRITORIAL / FNE DO MUNICÍPIO DE
TEJUÇOCA (CE) - (2008- 2012)**

Dissertação apresentada à Coordenadoria do
Curso de Mestrado Profissional em Avaliação de
Políticas Públicas, da Universidade Federal do
Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção
do Título de Mestre em Avaliação de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Girão Santiago

FORTALEZA
2014

CARLOS ARAUJO CRUZ FILHO

Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas
Universidade Federal do Ceará

Aprovada em: ____/____/____

Prof. Dr. Eduardo Girão Santiago
Coordenador

Prof. Dr. Carlos Américo Leite Moreira
Universidade Federal do Ceará - UFC
Avaliador

Prof. Dr. José Sydrião de Alencar Júnior
Universidade de Fortaleza - UNIFOR
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me proteger, sempre, durante todos os dias da minha vida... O Senhor é maravilhoso.

Aos meus pais, Carlos (*in memoriam*) e Luzia.

À minha família, especialmente minha Esposa Jaqueline e minhas filhas Beatriz e Carla, pois sempre me incentivaram a prosseguir em frente, principalmente nos momentos difíceis quanto ao estudo e pesquisa. Obrigado pela paciência e carinho.

À minha Madrinha Adelina, por me aconselhar a “fazer” uma Faculdade.

Ao Mestre Klevelando, do Banco do Nordeste, pelos conselhos e incentivo que recebi durante toda a jornada do curso.

Aos colegas do Ambiente de Políticas de Desenvolvimento e da Superintendência Estadual do Ceará, do BNB, que não mediram esforços para me ajudar na construção desta pesquisa, contribuindo significativamente com informações sobre o tema pesquisado.

Ao Professor-Doutor Eduardo Girão, companheiro nesta empreitada e que muito contribuiu para a minha formação, servindo de exemplo através de seu comportamento e atitudes.

Aos colegas da 6^a. Turma do MAPP... todos vitoriosos e fantásticos. Meu grande abraço.

Aos meus companheiros de trabalho do BNB, do Ambiente de Microfinança Rural, que compreenderam a minha ausência, no final de 2013, quando tive de realizar a pesquisa de campo. Muito Obrigado.

Aos participantes e atores que fizeram parte da pesquisa de campo, em Tejuçuoca, por terem sido generosos e facilitarem o nosso trabalho, sem os quais eu não teria tido sucesso. Desejo-lhes muito sucesso em suas vidas. Registro meu agradecimento.

*“Tenha em mente que tudo que você aprende na escola é trabalho de muitas gerações.
Receba essa herança, honre-a, acrescente a ela e, um dia, fielmente, deposite-a nas mãos
de seus filhos”*

(Albert Einstein)

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de avaliar a Estratégia Nordeste Territorial do Banco do Nordeste organizada e trabalhada no município de Tejuçuoca (CE), no período de 2008 a 2012, quando diversas ações institucionais a partir do Banco do Nordeste e parceiros foram implementadas na localidade, inclusive e principalmente por conta da disponibilização de recursos financeiros através do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), para empreendimentos que atendem aos requisitos do programa. O FNE faz parte do rol de políticas públicas do Governo Federal com a responsabilidade de financiar empresas e empresários de qualquer porte que exercem atividades produtivas na Região Nordeste, Norte de Minas Gerais e Espírito Santo. Para tanto, esta trabalho avalia se os objetivos propostos pela estratégia implementada pelo Banco do Nordeste estão sendo atendidos, posto que primordialmente foram concedidos financiamentos através do Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE) aos agentes produtivos. Também, este trabalho verifica e indica se mudanças ou melhorias nas condições de vida em termos de geração de emprego e renda, foram alcançados pelo beneficiários dos recursos financeiros concedidos pelo Banco. Foram realizadas pesquisas junto aos gestores do programa, clientes e Agentes de Desenvolvimento que fazem parte do processo, objetivando captar informações adicionais que foram analisadas. Finalmente, a proposta deste trabalho visa atender também a questionamentos de ordem política, instrumental e técnica, diante da possibilidade de criação de novos postos de emprego e conseqüente melhoria das condições de vida de todos os envolvidos, através da concessão de financiamentos pelo BNB com os recursos do FNE.

Palavras-chaves: Resultados financeiros e sociais, Emprego, Estratégia, FNE, Avaliação e Política Pública, Nordeste Territorial.

ABSTRACT

This work has the objective to evaluate the Nordeste Territorial Strategy of the Banco do Nordeste, a developed bank from Northeast Region from Brazil; a strategy organized and worked in Tejuçuoca City, in the Ceará State, at the period of 2008 to 2012, when a lot of institutional actions from Banco do Nordeste and partners had been implemented in the locality, also and mainly on account of the disposal of financial resources through the Region Public Fund, known as Fundo Constitucional do Nordeste (FNE), intended to enterprises that attend the requirements of the program in that Region. The FNE is part of a roll of public politics of the Federal Government with the responsibility to support companies and entrepreneurs of any size who exert productive activities in the Northeast Region, North of Minas Gerais and North of Espírito Santo.

This work evaluates if the objectives considered for the strategy implemented through Banco do Nordeste has being correctly attended, since this program deals mainly with public resources. Also, this work verifies and indicates if changes or improvements in the conditions of life in terms of job and income creation had been reached by the beneficiaries of the loan resources granted by the Bank. Researches were made through questionnaires to the managers of the program, customers that had been attended through, Agents of Development and others stakeholders, objectifying to catch additional information. Finally, the proposal of this work aims also to deal with political, instrumental and technical questionings, considering the possibility of creation of new ranks of job and, consequently, improvement of life conditions of all the involved ones.

Key words: Loans and social results, Job, Strategy, FNE, Evaluation and Public Politics, Nordeste Territorial.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Agentes de Desenvolvimento
AP	Agente Produtivo
APL	Arranjo Produtivo Local
BACEN	Banco Central do Brasil
BASA	Banco da Amazônia
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S A
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CMN	Conselho Monetário Nacional
CODEVASF	Comissão de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e Parnaíba
CONDEL	Conselho Deliberativo da SUDENE
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
ETENE	Escritório Técnico de Estudos do Nordeste
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
FNO	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
GTDN	Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFOCS	Inspetoria Federal de Obras Contra as Secas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IR	Imposto de Renda
MEI	Microempreendedor Individual
MI	Ministério da Integração Nacional
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PGDN	Política Geral de Desenvolvimento do Nordeste
PRDN	Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PTAE	Plano de Trabalho da Atividade Econômica
REN	Revista Econômica do Nordeste
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

DAS	Secretaria do Desenvolvimento Agrário
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
LC	Lei Complementar
ITR	Imposto Sobre a Propriedade Territorial Rural
IOF	Imposto Sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros
CIDE	Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico
FEX	Fundo de Apoio às Exportações
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FPE	Fundo de Participação dos Estados
SEDUC	Secretaria de Educação Básica
SUS	Sistema Único de Saúde
SESA	Secretaria da Saúde do Estado do Ceará
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
COELCE	Companhia Energética do Ceará
EBCT	Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos
DIRGE	Direção Geral do Banco do Nordeste
SUPER	Superintendências Estaduais do BNB
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
DRS	Desenvolvimento Regional Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
MAPP	Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas
PPP	Parceria Público Privada
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
ADEL	Agência de Desenvolvimento Econômico Local
TEJUBODE	Feira de Capriovinocultura de Tejuçuoca

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1: O FUNDO CONSTITUCIONAL DE FINANCIAMENTOS DO NORDESTE (FNE) / ESTRATÉGIA NORDESTE TERRITORIAL: HISTÓRICO, CONCEPÇÕES E AÇÕES	18
1.1. Antecedentes: Uma breve retrospectiva das ações e políticas governamentais para o Nordeste.....	18
1.2. O Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE).....	22
1.3. Reorientação de atuação do BNB: uma breve retrospectiva.....	27
1.4. Ação Territorial criada pelo BNB.....	30
1.5. Como funciona a Estratégia Nordeste Territorial do BNB.....	36
1.6. Quadro comparativo entre o Farol do Desenvolvimento e o Nordeste Territorial nos municípios de atuação.....	39
CAPÍTULO 2: UM PANORAMA SOCIOECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE TEJUÇOCA (CE)	47
2.1. Aspectos Históricos e Localização Geográfica.....	47
2.2. Aspectos Demográficos.....	48
2.3. Renda da População.....	50
2.4. Economia do Município.....	51
2.5. Educação, Saúde, Infraestrutura e Serviços.....	55
CAPÍTULO 3: O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL EM DISCUSSÃO	60
3.1. Referencial teórico.....	60
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	66
4.1. Nordeste Territorial utilizado como política pública.....	66
4.2. Instrumentos metodológicos utilizados na pesquisa.....	75
CAPÍTULO 5: O PROGRAMA NORDESTE TERRITORIAL EM TEJUÇOCA: RELATOS DO TRABALHO DE CAMPO	81
5.1. As entrevistas e análise de recortes importantes (transcrições)....	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
APÊNDICES	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo geral avaliar de forma ampla e multidisciplinar, junto aos beneficiários, os resultados dos investimentos realizados pela Estratégia Nordeste Territorial do Banco do Nordeste no município de Tejuçuoca (CE), por meio de financiamentos do Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE), considerando amostragem no período de 2008 a 2012.

Já em relação aos objetivos específicos propostos neste trabalho, consideramos o seguinte:

1. Analisar a efetividade das ações do Nordeste Territorial trabalhadas no município de Tejuçuoca (CE).
2. Identificar a quantidade de empregos gerados e se houve melhoria de renda realizando comparação das situações antes e depois dos financiamentos.
3. Identificar se o FNE oportunizou e democratizou o acesso ao crédito em termos de inclusão social através do crédito oferecido culminando na diminuição da pobreza local.

O Banco do Nordeste tem desenvolvido esforços no sentido de estimular o desenvolvimento local, sustentável e integrado, da Região Nordeste, principalmente por ser um braço direto do Governo Federal no apoio à execução de políticas públicas a exemplo do Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE), que tem seus recursos geridos também para a aplicação nas cadeias produtivas priorizadas em cada Estado da região nordestina.

Dessa forma, além de outros instrumentos disponibilizados pelo Banco, a sua Diretoria criou a *Estratégia Nordeste Territorial*, que prevê uma aplicação de recursos financeiros na região de forma diferenciada, através de projetos produtivos, visando contribuir para a melhoria dos principais indicadores econômicos e sociais dos agentes produtivos do Nordeste.

As informações apuradas em Relatórios internos, Relatórios Anuais, Relatórios de Sustentabilidade e outros documentos de cunho interno da Instituição bancária (mais à frente detalhados), indicam que a Estratégia adotada pelo Banco, trabalha de forma diferenciada e criteriosa as principais atividades vocacionadas em cada localidade na Região Nordeste, com identificação de “gargalos” enfrentados pelos beneficiários envolvendo os mais variados tipos de problemas a partir do

acesso ao crédito, produção e comercialização de produtos e de forma conjunta com os atores envolvidos, trabalhar a neutralização desses problemas através de ações estruturadas em Planos de Trabalhos.

O Banco também indica que a sua Estratégia Nordeste Territorial tem forte atuação em todos os Estados do Nordeste, Norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo marcando presença e visibilidade nesses Estados e seus municípios com atuação voltada para o apoio creditício em atividades econômicas estruturadas, eleitas com base nas vocações locais, principalmente a partir de escolhas realizadas em articulação com as comunidades e lideranças locais.

Assim, o Banco do Nordeste disponibiliza a informação que no último ano de 2012 injetou na economia nordestina o montante de R\$ 22,8 bilhões de Reais em projetos produtivos, com vistas a propiciar a criação de mais empregos na região. Desse montante, cerca de R\$ 12,0 bilhões foram advindos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), consoante registrado no Relatório Anual 2012 do Banco: *“O Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE) foi a fonte de recursos mais utilizada pelo Banco nos financiamentos de longo prazo, sendo responsável por R\$ 12 bilhões, o que representou 95,7% do total dos financiamentos”* (Extraído do Relatório Anual 2012, disponibilizado no site www.bnb.gov.br). Considerando a quantidade de dinheiro emprestado com base nos objetivos propostos pelo próprio Banco a partir da sua estratégia do Nordeste Territorial, este trabalho objetiva identificar e conhecer os resultados sustentáveis que estes recursos estão trazendo para os beneficiários, isto é, em que medida as pessoas que recebem os recursos subsidiados oriundos do FNE, através do Banco do Nordeste, estão se beneficiando.

É importante registrar que este trabalho também dá enfoque à participação dos Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste. Especificamente, são funcionários de carreira da Instituição que foram treinados com o propósito de prestar um serviço diferenciado, através da presença local em todos os municípios localizados na região Nordeste, Norte de Minas e Norte do Espírito Santo, sem a necessidade de instalação de uma agência do Banco.

Para melhor entendimento, os Agentes de Desenvolvimento constituem parcerias com diversas instituições nas esferas Local, Municipal ou Estadual, sendo responsáveis pelo desencadeamento de uma série de ações em prol do território em que atuam através de um Plano de Trabalho como dito anteriormente.

Os Agentes de Desenvolvimento, por exemplo, são responsáveis inicialmente por realizar um mapeamento das atividades vocacionadas em cada município, identificar os gargalos dessas atividades, promover parcerias, viabilizar ou indicar capacitação, ou em resumo, auxiliar na estruturação das atividades dos empreendimentos para oferecer o crédito com recursos do FNE.

A realização desta pesquisa, então, relaciona-se com inquietações e questionamentos que podem ser investigados para que venham à tona respostas para questões do tipo: Houve realmente melhoria de condição de vida dos beneficiários envolvidos? Empregos de fato foram gerados por meio da Estratégia implementada pelo Banco? A comunidade de Tejuçuoca (CE) entendeu e aceitou a proposta de trabalho do Banco do Nordeste bem como as entidades e instituições que trabalharam junto ao Banco em regime de parceria? Os beneficiários efetivamente tiveram aumento de renda depois dos financiamentos? Qual a visão dos gestores da Estratégia dentro do Banco do Nordeste? Os beneficiários estão satisfeitos com os resultados obtidos? O que poderia ser melhorado em termos de atuação do BNB?

Assim sendo, a partir dos questionamentos já indicados, esta pesquisa procura responder e identificar a importância da estratégia para o BNB e para a sociedade, considerando os seus efeitos junto aos beneficiários, porque há uma estrutura montada pelo Banco especificamente visando trabalhar dentro desse propósito. Porém, a partir de uma visão crítica deste trabalho, será que o BNB efetivamente trabalha esta estratégia considerando todo o arcabouço existente ou simplesmente busca emprestar o FNE para cumprir o que lhe é atribuído por lei e autorizado pelo Conselho Deliberativo da SUDENE (CONDEL), que é o órgão que estabelece as diretrizes e prioridades e aprova os programas de financiamentos com recursos do FNE?

Como funcionário do Banco, que atuou durante anos junto à produtores rurais e agricultores familiares em trabalhos de campo em diversas comunidades assistidas com recursos financeiros e principalmente na qualidade de pesquisador do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas (MAPP) da Universidade Federal do Ceará (UFC), busco respostas para os questionamentos acima referidos, por considerar importante e relevante que a atuação do Banco e sua visão estejam realmente sendo trabalhadas, a partir do que fora definido como “Missão” quando se propõe a *“atuar na promoção do desenvolvimento regional*

sustentável, como banco público competitivo e rentável". Complementando, o BNB define sua "Visão" postulando *"ser o Banco preferido na Região Nordeste, reconhecido pela excelência no atendimento e efetividade na promoção do desenvolvimento sustentável"* (Extraído do site do BNB).

Há o entendimento por parte de estudiosos, que políticas públicas são formuladas a partir de um desejo de mudanças e expectativas positivas a favor de uma sociedade.

Para tanto, a política pública a partir do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), que é administrada pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB) que coloca em prática a Estratégia Nordeste Territorial, pode ser a chave para desencadear uma séria de ações positivas e transformadoras para a sociedade nordestina.

Assim, é interessante dialogar políticas públicas trazendo à tona o componente social que primordialmente enriquece o objetivo maior de uma política. É por isso que políticas públicas devem ser sempre avaliadas, conforme destaca RICO (1998), quando ele ressalta que a participação do Estado está fortemente ligada às políticas sociais de um País, sendo imperativo e importante que esta avaliação de políticas públicas devem proporcionar:

"transparência às ações públicas, democratizar o Estado e a sociedade civil; conhecer as políticas e compreender o Estado em ação; melhorar as políticas e a ação do Estado, recomendando, sugerindo modificações na formulação, na implementação e nos resultados. (RICO, 1998)"

Vê-se então, que no âmbito das Políticas Públicas, o FNE é enquadrado como uma importante política de inclusão para atender às necessidades daqueles que se enquadram nas condições propostas pelo Banco do Nordeste através dos seus vários programas.

Convém ressaltar que uma das categorias analíticas deste trabalho discorre sobre o desenvolvimento territorial praticado pelo BNB o qual, consoante a Instituição, contempla uma série de ações coordenadas por atores institucionais, sociedade organizada e parceiros em busca da promoção de melhoria de vida dos beneficiários envolvidos. Em busca de informações e na forma de pesquisa realizada em documentos, o BNB registra que a ação territorial exige a integração de

ações do próprio Banco de forma qualificada, respeitando as diferenciações de cada território trabalhado e suas condições socioeconômicas.

Ainda em consonância com o aspecto do desenvolvimento territorial este trabalho aborda este conceito além de outros, incluindo a importância do planejamento no tocante à avaliação de programas e a realização desse trabalho com o objetivo de conhecer os resultados do que está sendo executado.

O Desenvolvimento territorial ou política de ação territorial mencionado nesta pesquisa realiza uma combinação de ação de políticas públicas em prol da sociedade e com a participação desta, com o apoio do Banco e Governo.

Acerca da localidade de Tejuçuoca (CE), motivo desta pesquisa, trata-se de Município localizado a pouco mais de 150 km da Cidade de Fortaleza (CE), integrante da microrregião do Médio Curu. O Município possui área total de 750.605 km quadrados onde prevalece a vegetação caatinga, tendo média histórica de precipitação pluviométrica em torno de 659,5 milímetros.

Consoante dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do Censo de 2010, Tejuçuoca tem população estimada em torno de 16.827 habitantes. O município é abastecido pelo açude Tejuçuoca e mais 86 poços em funcionamento para abastecer a população local.

O Município de Tejuçuoca desenvolve atividades importantes que ajudam no desenvolvimento econômico e sustento de sua população, a exemplo de fruticultura através da produção de manga, melão e melancia, mandioca de sequeiro, ovinocaprinocultura, piscicultura e turismo. Consta também nos registros do IBGE, que a localidade passou à categoria de município com denominação de Tejuçuoca pela Lei Estadual no. 11.414, de 28.12.87, sendo constituído por 2 distritos (Tejuçuoca e Caxitoré), instalados em 1989. Registre-se também, que o município se orgulha de ter recebido a visita de um Presidente da República, no caso, Fernando Henrique Cardoso, quando em 03 de maio de 1997 deslocou-se até lá objetivando conhecer de perto a “seca verde” que assolava a região.

Considerando todas as informações acima mencionadas, a escolha da localidade deveu-se ao fato de que através de pesquisa realizada junto ao BNB, o município conta com um forte aparato e apoio não somente do Banco do Nordeste, mas de todas as instituições parceiras que trabalham em prol do desenvolvimento local, a exemplo, da Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE), Governo do Estado, SEBRAE, SENAI, dentre outros que ajudam na promoção e

incentivo à capacitação como um componente diferenciado para a realização de atividades estruturadas. No caso específico do Banco do Nordeste, a ação do Nordeste Territorial, está sendo mensurada neste trabalho para conhecermos o real impacto provocado em nível local quanto aos resultados advindos da estratégia aplicada pela Instituição financeira, já que se caracteriza como complementar posto também a ação dos atores já mencionados que também trabalham em parceria. É visto então, que há um conjunto e soma de esforços em prol de Tejuçuoca que vislumbram acelerar e incentivar o desenvolvimento e progresso daqueles que vivem na localidade, daí nascendo a ideia e visão de que a vontade política local e das instituições podem ajudar no fortalecimento das vocações econômicas do município.

A partir do ponto de vista metodológico, este trabalho considera um levantamento de todas as informações pertinentes à Estratégia Nordeste Territorial, através de pesquisas em vários documentos existentes sobre o assunto, ora disponibilizados no site do próprio Banco do Nordeste, ora através de documentos internos os quais buscamos acesso para entender melhor e compreender toda a lógica do trabalho do Banco.

Com o levantamento das informações toda a documentação foi analisada, considerando especificamente levantamento bibliográfico, documentos do próprio BNB, relatórios, projetos trabalhados pelos Agentes de Desenvolvimento e outros documentos que compunham o acervo de informações sobre a Estratégia Nordeste Territorial.

A pesquisa então caracteriza-se por abordagens qualitativa e quantitativa através da aplicação de pesquisa avaliativa, mas sem perder de vista principalmente o foco qualitativo, posto que a abordagem na visão de SANTOS (1999), remete para o pressuposto de que a não existência de padrões formais está fortemente ligada às ações e atitudes daqueles que estão envolvidos no programa avaliado, contribuindo dessa forma para uma boa riqueza de informações a serem trabalhadas pelo pesquisador.

Esta pesquisa assume fundamentalmente a feição de uma avaliação de profundidade cujo maior foco será entender através das análises qualitativas das informações, como se dá todo o processo de concessão de financiamento com a participação de todos os atores, através de pesquisa de campo e entrevistas (beneficiários, gestores do programa, parceiros) considerando várias dimensões a

partir do comportamento e comprometimento do Banco e empresários e realidade local da região.

Entendemos que fica difícil fugir de concepções atuais sobre pesquisas com cunho na avaliação em profundidade, na construção de LEJANO (2006), trabalhada por RODRIGUES (2008), quando ressalta que avaliação de políticas deve considerar o contexto em si e situação real dos envolvidos:

a proposta de uma avaliação em profundidade, como então formulada, toma necessariamente quatro grandes eixos de análise: conteúdo da política e/ou do programa, contemplando sua formulação, bases conceituais e coerência interna; trajetória institucional; espectro temporal e territorial abarcado pela política ou programa e análise de contexto de formulação dos mesmos.(RODRIGUES, 2008)

Rodrigues (2008) também comenta que

“o esforço para desenvolver uma avaliação em profundidade das políticas públicas deve ser empreendido a partir de diferentes tipos de dados e informações: questionários em novos e variados formatos; grupos focais que inovem em relação às propostas tradicionais; entrevistas de profundidade aliadas às observações de campo; análise de conteúdo do material institucional com atenção ao suporte conceitual e às formas discursivas nele expressas; abordagem cultural, com compreensão dos sentidos formulados, em diferentes contextos, sobre um mesmo programa;etc.(RODRIGUES, 2008)”

Finalmente, consoante busca realizada sobre a construção de trabalhos acadêmicos que trata sobre o tema Nordeste Territorial, concluímos que esta pesquisa caracteriza-se como pioneira o que nos orgulha pela oportunidade de promover tal discussão enquanto pesquisador do MAPP, obviamente aumentando de forma sensível nossa responsabilidade por causa da relevância do assunto perante o Banco do Nordeste, parceiros e sociedade local. Não se trata de trabalho que tende a esgotar o assunto, porém procurou-se estudar e avaliar todos os aspectos que norteiam as ações do BNB quanto à sua estratégia englobando todos os componentes que constroem a história e ação do Nordeste Territorial. Assim, espera-se que a contribuição desta pesquisa possa proporcionar ao BNB a opção de avaliar e decidir, caso julgue relevante, a pertinência ou não de implementar as ações que considere necessárias para prosseguir na sua trajetória como instituição financeira e de desenvolvimento, o que é considerado como importante para promover melhores dias e satisfação para o povo da região Nordeste.

CAPÍTULO 1: O FUNDO CONSTITUCIONAL DE FINANCIAMENTOS DO NORDESTE (FNE) / ESTRATÉGIA NORDESTE TERRITORIAL: HISTÓRICO, CONCEPÇÕES E AÇÕES.

1.1. Antecedentes: Uma breve retrospectiva das ações e políticas governamentais para o Nordeste

É possível afirmar que o BNB como principal instituição de desenvolvimento para a Região Nordeste desempenha sua função no âmbito do desenvolvimento econômico e social, através de concessão de financiamentos subsidiados pelo governo Federal, além de estimular atividades econômicas, viabilizar assistência técnica e apoiar empreendimentos, também atende à missão de um banco comercial.

As funções desempenhadas pelo Banco através de suas ações, estão canalizadas para um objetivo único, que é trabalhar na redução das disparidades regionais conforme delineado no momento de sua criação.

Para tanto, convém realizar uma retrospectiva sobre as iniciativas trabalhadas pelos Governos do Brasil, então preocupados em reduzir as disparidades entre as regiões do País mas com o foco principal para a região Nordeste, a partir do desenvolvimento de estudos, análises de cenários e planos de desenvolvimento, dentre outras propostas, que nortearam e propiciaram um ambiente favorável não somente para a criação do BNB mas que deram força para à materialização de outras instituições consideradas importantes para a região Nordeste.

A partir da preocupação com a problemática nordestina, por causa das conseqüências e sequelas sociais advindas da seca, sempre foi tratada através de ações voltadas para a criação de medidas para minimizar a situação de pobreza da população. Para cada momento da história houve um indicativo de solução, a exemplo da criação da Comissão Imperial, no ano de 1877, que sugeriu como uma de suas propostas a transposição do Rio São Francisco. Porém, como tais soluções eram lentas no que tange colocá-las em prática, paralelamente havia um aprofundamento e agravamento da problemática social.

Já no ano de 1906, com vistas a promover uma profunda análise sobre a realidade da seca na região Nordeste com o objetivo de propor soluções, criou-se a Inspeção Federal de Obras Contra as Secas (IFOCS). Dando seguimento, em 1945

a IFOCS foi transformada no Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS) enquanto também ocorria a criação Companhia Hidroelétrica do São Francisco.

Importante salientar que a aprovação da nova Constituição em 1946, também garantiu a instituição de recursos orçamentários destinados para ações específicas em prol da região Nordeste e também da região Amazônica. Este ação se traduziu em um importante passo rumo à evolução das questões ligadas à redução da pobreza e desigualdade social.

Posteriormente, foi criada em 1948 a Comissão de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e Parnaíba (CODEVASF) e logo adiante em 1951 a instituição do Banco do Nordeste do Brasil S / A, no Governo Vargas, sendo até o presente momento, uma das mais importantes Instituições que trabalha na busca da resolução ou minimização das desigualdades regionais.

Desta forma, é percebido, que o Brasil sempre procurou trabalhar as questões relacionadas à desigualdade social, mesmo enfrentando problemas de rotulação formuladas às instituições desenvolvimentistas, pelo fato de algumas delas não cumprirem o papel na sua integridade. São consideradas críticas que vão desde a falta de uma formulação de uma política de atuação consistente até o ponto de intervenções políticas que prejudicam a nobre intenção e atuação dessas Instituições.

Celso Furtado (REN 4, vol. 28, p. 378, Dez/97) enfatiza a importância da criação do GTDN para a região Nordeste, posto que a partir daí originou-se uma série de formulação de estudos para entender melhor a problemática do Nordeste do Brasil:

“O GTDN era um grupo que havia sido criado por Juscelino Kubitschek, continha no seu plano a meta do Nordeste, a qual pouco interesse despertava. Quando cheguei ao Brasil, Juscelino me nomeou interventor do GTDN. Expliquei aos componentes do grupo que podiam continuar os trabalhos que estavam fazendo, um tipo de diagnóstico clássico. Paralelamente, criei no BNDE, um novo grupo reduzido, que me ajudou a preparar o Plano de Desenvolvimento do Nordeste, que nenhuma conexão tinha com o GTDN. Foi um trabalho que fiz sozinho, cerca de noventa páginas. Porém, preferi que ele fosse publicado sem o meu nome, e sim com o nome de GTDN, grupo do qual eu era interventor. Em 1964, quando fui cassado, essa providência que tomei anos antes revelou-se útil, pois tudo o que levava o meu nome teve circulação controlada. Assim, o que hoje se conhece como “Estudo do GTDN” foi, na verdade, totalmente escrito por mim”.

É visto e sentido então, um enorme esforço de cunho pessoal da parte do economista Celso Furtado para interpretar e entender a problemática das questões de desenvolvimento relacionadas à região Nordeste. Suas experiências e estudos contribuíram muito para o desenrolar de muitas questões quanto ao direcionamento de propostas concretas enquanto estudioso, principalmente por conta do seu grande entendimento da formação social e econômica do País.

Já em relação ao Plano de Desenvolvimento do Nordeste que foi inserido no GTDN conforme dito anteriormente por Celso Furtado é interessante registrar que o trabalho abrange quatro vertentes criadas para propagar o desenvolvimento regional, a saber:

- a) Promoção da industrialização na região;
- b) Transformação da agricultura da faixa úmida;
- c) Transformação da economia do semiárido e
- d) Deslocamento da fronteira agrícola do Maranhão.

Tais ações estariam contidas mais adiante nos planos da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), criada em 1961.

Destaque-se que a SUDENE apresentou novo Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDN), publicado em 2011 na cidade de Recife-PE, com a colaboração do Ministério da Integração Nacional e outros Ministérios, incluindo também a participação do Banco do Nordeste, através do Escritório Técnico de Estudos do Nordeste (ETENE). O Plano especifica algumas diretrizes mais atualizadas e em consonância com o crescimento vivenciado pela região Nordeste, a partir da concretização de projetos estruturantes, a exemplo da Transnordestina, duplicação da BR-101 e outros projetos constantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) que está na agenda do Governo Federal.

Dessa forma, é interessante registrar que o documento enfatiza 07 (sete) grandes desafios, a serem trabalhados para minimizar as questões problemáticas de pobreza, educação e desigualdade da região (*extraído na íntegra do PGDN*):

1. *Erradicar o analfabetismo.*
2. *Promover mudanças estruturais no setor produtivo regional, orientando sua produção para a geração de produtos cada vez mais intensivos em conhecimento de elevado grau de agregação de valor, de forma que os setores que comandam o dinamismo da economia possam estar cada vez mais presentes na Região;*

3. *Transformar a imensa riqueza e diversidade cultural da Região em um ativo da maior importância para a elevação do nível de bem estar de seus habitantes;*
4. *Superar o desafio representado pelo fato de que no Nordeste as deficiências de infraestrutura que caracterizam o chamado “custo Brasil” revelam-se particularmente graves;*
5. *Reconhecer a heterogeneidade dos biomas que constituem o espaço regional e o fato de que todos eles apresentam, em graus diferentes, processos de deterioração geralmente originados por pressões de natureza antrópica;*
6. *Considerar os diversos subespaços da Região e articular diferentes escalas espaciais quando se trata de trabalhar o processo de planejamento do Nordeste;*
7. *Levar em conta as regionalizações adotadas pelos estados, o que permite uma melhor compreensão do território. Entretanto, é imprescindível ter em mente regionalizações de maior escala, sob pena de a proposta regional perder a sua funcionalidade, vis-à-vis o projeto nacional de desenvolvimento.*

Também, vale ressaltar que as diretrizes do PGDN (abaixo registradas) passaram por atualização para acompanhar os movimentos de evolução e crescimento vividos tanto no País e em especial na região Nordeste, considerando como por exemplo, a melhoria de indicadores na região, como o Produto Interno Bruto (PIB), que além de outros, contribuiu para uma melhor análise da situação (*transcrito na Íntegra do PGDN*):

Diretriz 1 - Educação para a inclusão e o desenvolvimento;

Diretriz 2 - Promover a competitividade do setor produtivo regional;

Diretriz 3 - Prover o Nordeste de infraestrutura física urbana, de transportes e de comunicação necessárias à sua integração interna e externa;

Diretriz 4 - Fortalecer vetores que promovam a sustentabilidade socioambiental;

Diretriz 5 - Transformar a cultura nordestina em vetor de inclusão social e Desenvolvimento;

Diretriz 6 – Fortalecer os governos estaduais e municipais como agentes do desenvolvimento

Finalmente, para dar prosseguimento à estratégia do Governo no combate às desigualdades regionais, o Banco do Nordeste como Sociedade de Economia Mista, uma vez que quase todo o seu capital pertence ao Governo Federal e que por consequência os Conselhos de Administração e Fiscal possuem cargos de confiança da Presidência da República do Brasil, tornou-se um braço do próprio governo para executar sua política de desenvolvimento.

1.2. O Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE)

A criação do Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE), ocorreu por conta da aprovação da Lei 7827, de 27.09.89, quando a Presidência da República do Brasil regulamentou o artigo 159 da Constituição Federal de 1988.

Tratou-se de um importante e fundamental momento para as Instituições financeiras e de Desenvolvimento localizadas no Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil. Estas instituições de fomento, por determinação legal, passaram a receber recursos da União ficando com a responsabilidade de executarem programas de financiamentos em prol dos setores produtivos, por exemplo.

O artigo 1º. da Lei 7827, traz a seguinte redação:

Ficam criados o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte - FNO, o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste - FNE e o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste - FCO, para fins de aplicação dos recursos de que trata a alínea c do inciso I do art. 159 da Constituição Federal, os quais se organizarão e funcionarão nos termos desta Lei.

A forma de constituição dos recursos para compor os fundos que foram criados, fica definida na forma do seu artigo 6º.:

Constituem fontes de recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte, Nordeste e Centro-Oeste: I - 3% (três por cento) do produto da arrecadação do imposto sobre renda e proventos de qualquer natureza e do imposto sobre produtos industrializados, entregues pela União, na forma do art. 159, inciso I, alínea c da Constituição Federal; II - os retornos e resultados de suas aplicações; III - o resultado da remuneração dos recursos momentaneamente não aplicados, calculado com base em indexador oficial; IV - contribuições, doações, financiamentos e recursos de outras origens, concedidos por entidades de direito público ou privado, nacionais ou estrangeiras; V - dotações orçamentárias ou outros recursos previstos em lei.

É importante mostrar que a presente lei destaca que as instituições financeiras terão responsabilidades específicas no que se refere à aplicação dos recursos, como pode ser apreciado no parágrafo 2º., do artigo 2º.:

§ 2º No caso da região Nordeste, o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste inclui a finalidade específica de financiar, em condições compatíveis com as peculiaridades da área, atividades econômicas do semi-árido, às quais destinará metade dos recursos ingressados nos termos do art. 159, inciso I, alínea c, da Constituição Federal.

Já a constituição Federal no seu artigo 159, apresenta uma grande conquista que beneficia a instituição Banco do Nordeste, por causa da responsabilidade que lhe fora atribuída como gestor de recursos públicos, especificamente em relação ao fundo FNE:

União entregará:

I - do produto da arrecadação dos impostos sobre renda e proventos de qualquer natureza e sobre produtos industrializados quarenta e oito por cento na seguinte forma:

a) vinte e um inteiros e cinco décimos por cento ao Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal;

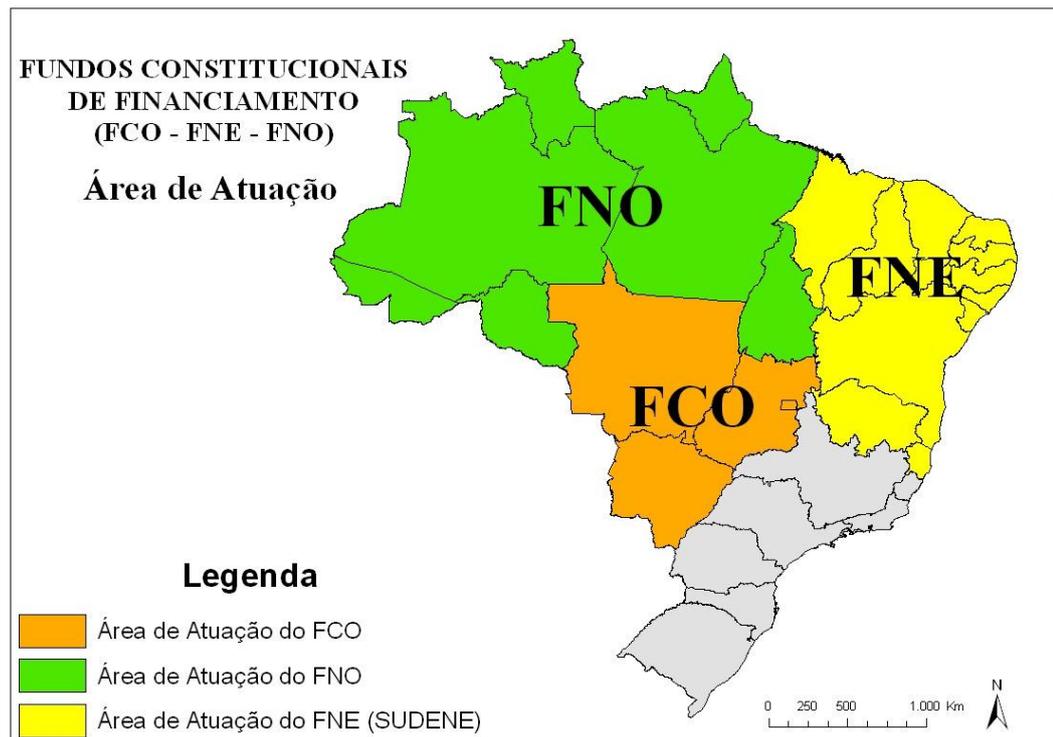
b) vinte e dois inteiros e cinco décimos por cento ao Fundo de Participação dos Municípios;

c) três por cento, para aplicação em programas de financiamento ao setor produtivo das Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, através de suas instituições financeiras de caráter regional, de acordo com os planos regionais de desenvolvimento, ficando assegurada ao semi-árido do Nordeste a metade dos recursos destinados à região, na forma que a lei estabelecer;

Em 2010 por conta da análise realizada ao longo dos 20 anos de existência, constatou-se que os Fundos Constitucionais receberam o montante de R\$ 58,2 bilhões, o que possibilitou realizar mais de 3.600 operações através de financiamentos que totalizaram mais de R\$ 68 bilhões.

Também é importante ressaltar que a partir da criação do Ministério da Integração Nacional (MI) em 1999, os fundos passaram a ser também acompanhados por equipe técnica do Ministério que melhor avaliou o desempenho de cada um deles, momento em que tomou decisões estratégicas para aperfeiçoar o acompanhamento e administração dos recursos envolvidos.

A área de atuação do FNE pode ser visualizada no mapa abaixo para melhor compreensão:



(Fonte: Ministério da Integração)

Esse controle e delimitação geográfica para a atuação dos fundos mostra que na Região Nordeste o FNE pode financiar todos os empreendimentos que estão localizados nos seguintes Estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, incluindo também parte do Estado do Espírito Santo e norte de Minas Gerais, posto que alguns municípios desses Estados fazem parte na área de atuação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), instituída por lei complementar no. 125, de 03.01.07.

Porém, a administração do FNE é realizada em forma de parceria a partir do Ministério da Integração, Conselho Deliberativo da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (CONDEL/SUDENE) e através do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), que recebe os recursos e os disponibiliza para os empreendimentos através de projetos de financiamentos.

Convém ressaltar que anualmente até o final do mês de Novembro, a Diretoria do BNB formaliza junto ao Presidente do Conselho Deliberativo CONDEL / SUDENE e Ministério da Integração (MI) com efeito de análise e aprovação, proposição de Plano de Aplicação de Recursos do FNE para o exercício seguinte, todavia obedecendo por exemplo, a obrigatoriedade de aplicação de pelo menos

50% dos recursos na região semiárida em atendimento ao disposto na Constituição Federal (“c”, I, art. 159) e também em obediência à Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) conforme já comentado no início deste capítulo.

Para melhor compreensão e exemplo, a Tabela 1 abaixo indica a forma de proposta de aplicação de recursos do FNE para o ano de 2013, a qual é analisada pelo CONDEL.

TABELA 1
PROJEÇÃO DE FINANCIAMENTOS POR ESTADO E SETOR DE ATIVIDADE

UF/ SETOR	AGRICUL- TURA	PECUÁRIA	INDÚSTRIA	AGROINDÚS TRIA	TURISMO	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INFRAESTR UTURA	TOTAL	% ESTADO
AL	114,0	57,4	130,0	30,0	30,0	165,6	-	527,0	4,6
BA	616,0	322,9	477,0	50,0	169,5	810,0	72,6	2.518,0	21,9
CE	102,0	275,0	552,3	17,3	77,2	537,5	96,8	1.658,0	14,4
ES	40,7	22,0	37,7	4,3	7,6	30,7	-	143,0	1,2
MA	305,0	368,0	100,0	30,0	20,0	350,0	-	1.173,0	10,2
MG	218,0	286,5	116,9	10,0	8,3	185,4	-	825,0	7,2
PB	46,0	111,5	155,0	30,0	60,0	175,5	-	578,0	5,0
PE	120,0	207,4	400,0	20,0	322,0	557,0	70,6	1.697,0	14,8
PI	360,0	286,6	50,0	8,0	30,0	223,4	-	958,0	8,3
RN	35,0	82,0	266,0	30,0	120,0	290,0	-	823,0	7,2
SE	107,0	89,4	160,7	85,7	32,3	125,0	-	600,0	5,2
TOTAL	2.063,8	2.108,6	2.445,6	315,2	876,8	3.450,0	240,0	11.500	100,
% Setor	17,9	18,3	21,3	2,7	7,6	30,0	2,1	100,0	

Fonte: Resoluções do Conselho Deliberativo da SUDENE (CONDEL), disponível em www.sudene.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo/resolucoes-do-conselho-deliberativo. Resolução SUDENE 057/2012 e Parecer 014/2012-SFRI-Sudene.

Com efeito, a tabela anterior apresenta uma previsão de aplicação no montante de R\$ 11,5 bilhões a serem trabalhados pelo Banco durante o exercício de 2013 (vide coluna TOTAL / penúltima linha).

Prosseguindo, cabe apresentar o quadro abaixo o qual destaca as funções de cada órgão envolvido na administração do FNE:

ÓRGÃO	FUNÇÃO / COMPETÊNCIA
Ministério da Integração (MI)	- estabelecer diretrizes e orientações gerais para as aplicações dos recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento, de forma a compatibilizar os programas de financiamento com as

	<p>orientações de 14 políticas macroeconômica, das políticas setoriais e da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR);</p> <ul style="list-style-type: none"> - estabelecer normas para operacionalização dos programas de financiamento dos Fundos Constitucionais de Financiamento; - estabelecer diretrizes para o repasse de recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento para aplicação por outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. - supervisionar, acompanhar e controlar a aplicação dos recursos e avaliar o desempenho dos Fundos Constitucionais de Financiamento.
Conselho Deliberativo da Sudene (CONDEL)	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer, anualmente, as diretrizes, prioridades e programas de financiamento, em consonância com o respectivo plano regional de desenvolvimento; - aprovar, anualmente, os programas de financiamento de cada Fundo para o exercício seguinte, tendo por base as diretrizes e orientações gerais traçadas pelo Ministério da Integração Nacional; - avaliar os resultados obtidos e determinar as medidas de ajustes necessárias ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e à adequação das atividades de financiamento às prioridades regionais; - encaminhar o programa de financiamento para o exercício seguinte e o relatório circunstanciado sobre as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos com a aplicação dos Fundos Constitucionais de Financiamento, juntamente com o resultado da apreciação e o parecer aprovado pelo Colegiado, à Comissão Mista Permanente do Congresso Nacional.
Banco do Nordeste (BNB)	<ul style="list-style-type: none"> - elaborar e encaminhar à apreciação do Conselho Deliberativo a proposta de programação anual dos recursos; - aplicar os recursos e implementar a política de concessão de crédito de acordo com os programas aprovados pelos respectivos Conselhos Deliberativos; - definir normas, procedimentos e condições operacionais próprias da atividade bancária, respeitadas, dentre outras, as diretrizes constantes dos programas de financiamento aprovados pelos Conselhos Deliberativos de cada Fundo; - analisar as propostas em seus múltiplos aspectos, inclusive quanto à viabilidade econômica e financeira do

	<p>empreendimento, mediante exame da correlação custo/benefício, e quanto à capacidade futura de reembolso do financiamento almejado, para, com base no resultado dessa análise, enquadrar as propostas nas faixas de encargos e deferir créditos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - formalizar contratos de repasses de recursos com outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil; - prestar contas sobre os resultados alcançados, desempenho e estado dos recursos e aplicações ao Ministério da Integração Nacional e aos respectivos Conselhos Deliberativos; - exercer atividades inerentes à recuperação dos créditos.
--	---

(Fonte: Extraído da Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional do MI)

Finalmente, observa-se que o gerenciamento dos recursos do FNE que estão sendo colocados à disposição da sociedade nordestina para atender aos objetivos e anseios de todos (governo / instituições / sociedade) é praticado a partir de uma matriz de responsabilidades onde cada membro desempenha suas funções principalmente com o foco na minimização dos riscos e divisão de responsabilidades com respeito aos dispositivos legais do assunto e leis específicas.

1.3. Reorientação de atuação do BNB: uma breve retrospectiva

É preciso voltar um pouco na história do BNB, realizando uma pequena retrospectiva sobre seu passado recente, a fim de conhecermos melhor as medidas que foram postas em prática pela Diretoria e que culminam em mudanças de atuação, comentadas logo adiante, que contribuem para a implementação de algumas inovações, a exemplo do surgimento do Agente de Desenvolvimento, já citado neste trabalho, e também origem ao nascimento da política de desenvolvimento territorial atualmente trabalhada.

Desde a sua criação o BNB sempre procurou seguir o rumo traçado por suas constantes Diretorias consecutivamente de acordo com as diretrizes emanadas pelos governos vigentes. Seguindo essa linha de raciocínio, a partir de 1998 a Instituição promove uma discussão interna, procurando envolver todo o quadro de funcionários, sobre a necessidade de definir ou rediscutir o papel e rumo que a instituição deve adotar em face da falta de clareza quanto à visão, missão e valores.

Para melhor explicar, toda empresa que se preze precisa definir a sua visão, que na realidade representa a sua perspectiva no decorrer de alguns anos, ou seja, o que a empresa pretende alcançar dentro de um determinado prazo possível. Como exemplo, uma empresa pode determinar que a sua “visão” é ser a maior empresa no âmbito do crédito rural no prazo de 5 anos. Já em relação à “missão”, isto faz referência ao que a empresa realiza de atividades no momento, procurando desenvolvê-las da melhor forma possível, inclusive definindo suas necessidades para por em prática a sua atuação. Finalmente, os “valores” remetem para uma reflexão que envolve a tradição da empresa no mercado, a sua competência para realizar as atividades dentre outros aspectos.

No caso específico do BNB toda a sua Diretoria mantem o entendimento que mudanças em relação à sua estrutura devem ser trabalhadas para permitir um melhor desempenho do papel para o qual fora criado.

Dessa forma e a partir de trabalho realizado internamente com aprovação e participação de sua Diretoria, o Banco inicia uma série de trabalhos e discussões internas que terminam por mapear problemas ou gargalos que o impedem de melhor atuar. Através de visitas realizadas em todos os estados da região Nordeste, por Diretores e Presidente e outros executivos de sua Direção Geral, uma série de problemas ou distorções em relação à atuação são identificados através de tempestades de ideias (*“brainstorming”*) e outras contribuições, com a visão e participação de Superintendentes e gestores.

Assim, o Banco trabalha na solidificação da ideia de reestruturação a partir do resultado apurado, sob o pretexto de modernização que culmina no surgimento de vários projetos estruturantes, conforme destacamos alguns deles a seguir:

- a) Mudanças no processo de concessão de crédito;
- b) Identificação do seu principal foco: O Agente Produtivo;
- c) Implementação de projeto de modernização na área de tecnologia – posto que o BNB era relativamente atrasado em relação a este importante tópico, principalmente em relação às outras Instituições Públicas Financeiras Oficiais;
- d) Introdução de melhoria no processo de comunicação do Banco, principalmente no que concerne ao aprimoramento do relacionamento sócio-político-institucional;

- e) Promoção de marketing – inclusive passando por uma mudança de logomarca;
- f) Projeto com ênfase na Promoção de Parcerias com outras Instituições;
- g) Inclusão da temática “Capacitação para Clientes” onde o BNB passou a atuar fortemente na promoção de capacitação para os seus clientes;
- h) Criação do Projeto de Reorientação da Rede de Agências;

É interessante ressaltar que todos os projetos contam com equipes de funcionários selecionados tendo à frente um gerente responsável pela condução e direção, com prazos de duração definidos. Então, a partir da implementação desses projetos de mudanças, o Banco entende que passa a ser visto como instituição mais atuante pela sociedade nordestina, Governo Federal e outras empresas parceiras, considerando ser mais um importante instrumento indutor do desenvolvimento sustentável para a Região Nordeste com disponibilidade para atuar em prol das ações do Governo Federal.

Porém, na implementação dos projetos estruturantes, o projeto específico de Reorientação da Rede de Agências parece se destacar, por carregar ideias e inovações em relação à forma de atuação das agências do Banco inclusive com o surgimento do Agente de Desenvolvimento.

O citado projeto elenca uma série de prioridades como por exemplo redirecionar a atuação do Banco considerando a necessidade de rever e atualizar estudos mercadológicos em toda a sua área de atuação, aliados à necessidade de implementação de políticas de desenvolvimento territorial inclusive por conta do surgimento do AD. As mudanças empreendidas devem introduzir melhorias que deixem o Banco mais ágil e competitivo. Para tanto e objetivando atender à Diretoria, o BNB aprova as citadas mudanças, disseminando-as de forma corporativa com os ajustes necessários, momento em que cada agência passa a trabalhar na identificação, mapeamento e registro das principais atividades executadas na jurisdição de suas próprias Unidades.

Mesmo assim, o BNB enxerga que tão somente a identificação das atividades vocacionadas em cada agência/jurisdição não era o suficiente para ajudar a cumprir o seu papel como instituição de desenvolvimento e de fornecimento de capital, capacitação e outros produtos e serviços para seus clientes. A empresa entendia que era preciso muito mais para cumprir o seu papel consoante amplo conhecimento

de todos os seus colaboradores. O BNB precisava de algo inovador e por isso, após discussões internas para trabalhar a questão desenvolvimentista com mais força.

Para se ter uma ideia dos objetivos do Banco, definidos à época (1998), a empresa assim definiu a sua missão (*site www.bnb.gov.br*):

“impulsionar, como instituição financeira, o desenvolvimento sustentável do Nordeste do Brasil através do suprimento de recursos financeiros e do suporte à capacitação técnica à empreendimentos da região”.

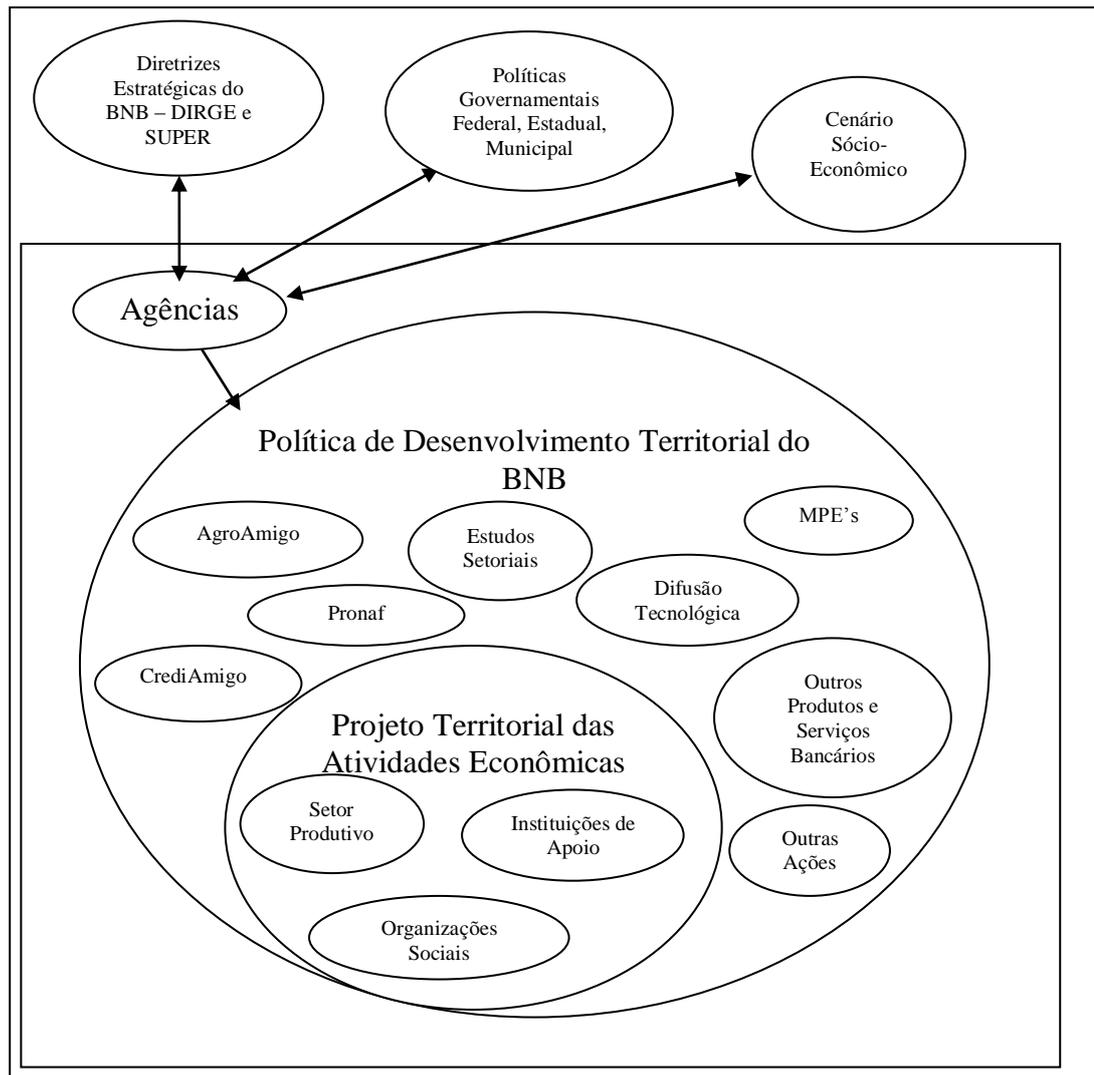
Vale também registrar, que todo o processo de mudança por qual passou a instituição na década de 90, contou inicialmente com o apoio do Governo Federal, com a participação e apoio da Diretoria e Conselho Fiscal, além de colaboradores envolvidos nos projetos que foram delineados e trabalhados.

1.4. Ação Territorial criada pelo BNB

Continuando, o Banco do Nordeste após realinhar a sua forma de atuação no território da região Nordeste por conta das mudanças que foram aprovadas pela Diretoria e sob a forma de complementação das ações dos Agentes de Desenvolvimento, também aproveitou o momento para rediscutir sua estratégia de ação territorial.

Por este motivo, a ação territorial dos ADs necessariamente passa a ter um enfoque com base na identificação das necessidades pontuais de cada município trabalhado, através de um alinhamento de estratégias em forma de parceria com outras empresas, instituições ou entes, também conhecedores da realidade de cada localidade.

Mediante pesquisa realizada, constatamos que para o BNB, *“a ação territorial tem como objetivo fortalecer atividades econômicas visando o crescimento econômico com inclusão social, por meio de financiamento, da promoção de ações complementares ao crédito e de apoio às políticas Públicas, gerando negócios com riscos mitigados”*. (Nordeste Territorial – Caderno Metodológico). A figura abaixo, (extraída do Caderno Metodológico) procura evidenciar a forma de atuação da política territorial, quando é observado principalmente o envolvimento de vários setores do BNB para que a política possa ser colocada em prática:



Fonte: Nordeste Territorial - Caderno Metodológico

Para melhor compreensão do significado da figura acima, entendemos que Desenvolvimento Territorial adotado pelo BNB compreende o seguinte detalhamento, considerando a ordem lógica:

1. Diretrizes Estratégicas do BNB (*fonte: adaptação do site do BNB*): São formuladas a partir de discussões em nível estratégico, sob o comando da Diretoria e área específica, considerando uma série de variáveis externas e internas em consonância com o Governo Federal, objetivando:
 - a. Integrar programas de crédito às ações do Governo Federal através de programas como o Bolsa Família, dentre outros.
 - b. Aumentar a participação de mercado dos programas de Microcrédito Urbano e Rural, Crediamigo e Agroamigo, respectivamente.

- c. Oferecer novos produtos para os clientes do Banco (Agentes Produtivos).
 - d. Fornecer maior suporte à rede de Agências para que estas operacionalizem de forma eficiente através da realização de negócios.
 - e. Aperfeiçoar o relacionamento com os parceiros do Banco, através de firmamento de Acordos e Parcerias.
 - f. Aumentar os negócios na rede de agências.
 - g. Incrementar negócios com os mais variados segmentos, a exemplo das Micro e Pequenas Empresas (MPE).
2. Políticas Governamentais (Federal, Estadual e Municipal): Manter sintonia com as políticas existentes a partir das esferas governamentais, para que o Banco possa se inserir também como promotor ou executor delas, a exemplo do Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais, Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), dentre outros.
3. Cenário Sócio-Econômico: Priorização de realização de estudos de cenários sob o comando do Escritório Técnico de Estudos do Nordeste (ETENE), para que estes possibilitem o direcionamento de ações específicas para o território por considerar a existências de particularidades.
4. Agências do BNB: São as unidades de atendimento aos clientes, promotoras e executoras dos programas, produtos e serviços do Banco. De fato, as agências são estruturadas de pessoal e equipadas para realizar negócios diretamente com os clientes. No total, são 180 agências espalhadas pela região Nordeste, Norte de Minas e Espírito Santo, com previsão de expansão de mais 108 novas Unidades até o final do ano de 2013 (fonte BNB).
5. Política de Desenvolvimento Territorial: Na prática, a execução da política em si considera a participação dos programas de microcrédito Agroamigo e Crediamigo, que podem ser desenvolvidos nos territórios / localidades específicas de atuação do BNB, com o apoio de informações específicas extraídas de estudos setoriais que visam compreender a dimensão e necessidades locais. Também, a difusão de tecnologias e técnicas estudadas e conhecidas pelo Banco pode ajudar em uma melhor formação

técnica dos agentes produtivos, sendo um motivo de preocupação e componente importante que deve ser massificado entre os interessados. Para tanto, as parcerias firmadas com instituições como por exemplo EMBRAPA, dentre outras, são importantes e indispensáveis. Na sequência, o apoio às Micro e Pequenas Empresas também se constitui indispensável para ajudar na alavancagem desde que haja uma estruturação de ações do Banco e conhecimento da realidade das empresas instaladas. Finalmente, a participação das instituições de apoio ao desenvolvimento do setor produtivo e a intervenção dos organismos sociais, podem complementar e auxiliar a estruturação de ações específicas em prol do território tendo o Banco à frente como incentivador e grande interessado.

Como se percebe, a política de Desenvolvimento Territorial do BNB passa por uma ação integral em todos os territórios mapeados, onde esta propiciará uma oferta de produtos e serviços para os agentes produtivos, englobando também o crédito rural, microcrédito urbano e rural, além de outras ações de integração que possam ajudar toda a população local.

Importante salientar que identificamos na documentação analisada no Caderno Metodológico que o BNB trabalha a delimitação dos seus territórios com base nas mesorregiões que são estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O Banco do Nordeste registra que *“os territórios podem abranger tanto um conjunto de municípios contíguos, que apresentem características sócio-econômicas semelhantes, como áreas parciais de um único município, desde que priorizados para uma ação estruturadora por parte do Banco, que a desenvolve por meio de seus Agentes de Desenvolvimento, em articulação com as agências do Banco, provedoras de crédito”*. (1)

Como consequência da aplicação dessa metodologia de trabalho de desenvolvimento territorial resumidamente o Banco espera como resultado (extraído do Nordeste Territorial – Caderno Metodológico):

- a. Melhor estruturar os negócios

- b. Promover mais financiamentos para os agentes produtivos¹
- c. Trabalhar de forma mais segura e a recuperar créditos
- d. Fortalecer-se institucionalmente
- e. Ajudar no fortalecimento das cadeias produtivas
- f. Reduzir os riscos das operações
- g. Facilitar o acesso a outras linhas de crédito
- h. Potencializar as parcerias

Ao analisar o objetivo da ação territorial do BNB, a princípio percebemos que eles estão alinhados à proposta de atuação na região, através dos Agentes de Desenvolvimento e agências, como já registrado nesta pesquisa. Visualiza-se também que a ação de *disponibilizar crédito* para os agentes produtivos identificados, na ótica da instituição promoverá a *inclusão social* daqueles que tiverem o acesso a estes recursos.

Porém, em relação às “ações complementares e de apoio às políticas públicas”, é presumido que estas podem ser praticadas por intermédio da promoção de capacitação para os agentes produtivos, até porque, deve ser lembrado que a capacitação se apresenta como elemento integrante da MISSÃO do Banco, como apresentado neste documento.

Neste contexto, segundo o BNB, a capacitação assume uma posição importante, porque o conhecimento uma vez disponibilizado para os agentes produtivos, deverá ajudá-los na condução de seus negócios, o que para o Banco, ajudará significativamente a minimizar ou eliminar os riscos ou probabilidades de insucesso desses clientes.

O Banco em suas proposições de trabalho afirma que a realização de negócios é imperativo devendo existir relacionamento prazeroso com os seus agentes produtivos e que para tanto se presume a necessidade de conhecer o histórico de cada um deles.

O histórico do cliente, neste caso o “agente produtivo”, permitirá um julgamento acerca de sua capacidade de atuação perante as atividades exercidas, bem como o conhecimento de sua rede de negócios com os outros.

¹ Pesquisa realizada no documento de Cooperação Técnica para o Fortalecimento da Capacidade Técnica, Institucional e Operacional do Banco do Nordeste, PROJETO BRA /IICA/03/008, o qual contempla Plano de Trabalho “Marco Referencial para a Ação de Desenvolvimento Territorial do BNB”, versão final, produzido a partir de Brasília – DF em conjunto com os gestores do BNB em Fortaleza-CE, no período de Maio/2006 a Abril/2007.

Deve ser por isso, que para o Banco o ato de estruturar um negócio tem o objetivo primordial de minimizar os riscos e possibilidades negativas que direcionem o empreendimento desses agentes produtivos ao insucesso.

Para tanto, é necessário que estudos sejam realizados no âmbito da atividade requerida, como o BNB vem demonstrando através da Estratégia Nordeste Territorial, a fim de que a atuação de crédito sobre o empreendimento não seja comprometida em detrimento das ocorrências externas de mercado. É fato que as empresas modernas devem dar a devida atenção às possibilidades de insucesso e para tanto devem se utilizar de todos os instrumentos de gestão que lhes são disponíveis. Assim, o BNB reforça em seus documentos internos, dentre os quais se destaca o planejamento estratégico, que planeja e direciona as suas ações e esforços para a efetivação desses negócios com relativa segurança.

Outro conceito também que se destaca no trabalho de ação territorial diligenciado pelo Banco, faz menção à necessidade de conhecer a realidade acerca das “cadeias produtivas”, consoante apuração na documentação pesquisada. Visualizamos que o BNB entende como importante e necessário que os elos componentes de qualquer cadeia produtiva que esteja sendo trabalhada em um território, sejam também parte integrante de uma análise de problemas e soluções. Dessa forma, para otimizar a ação territorial em prol dos beneficiários de uma determinada localidade, o Banco propõe o estudo dos seguintes elos de cadeias produtivas:

- I. Insumos
- II. Produção
- III. Beneficiamento
- IV. Distribuição /Produção

Dentro de cada elo da cadeia produtiva é realizado um estudo específico pelo Agente de Desenvolvimento das condições em que estão sendo trabalhadas as atividades. No caso, interessa ao Banco conhecer os impactos proporcionados aos empreendimentos da localidade (território) em termos de:

- I. Organização da atividade
- II. Gestão empresarial
- III. Tecnologia
- IV. Infraestrutura

- V. Assistência e orientação técnica
- VI. Vendas e Distribuição
- VII. Impacto Ambiental
- VIII. Acesso ao crédito

Fonte: Adaptado do Caderno Metodológico

1.5. Como funciona a Estratégia Nordeste Territorial do BNB

Como consubstanciado na introdução deste trabalho, a Estratégia Nordeste Territorial do Banco do Nordeste ajudou a Instituição na aplicação de mais de R\$ 12 bilhões de Reais através do FNE em toda a região Nordeste no ano de 2012. Registre-se que, a atitude de aplicar recursos se traduz em uma estratégia importante para a Instituição Banco do Nordeste, pois objetiva a promoção do desenvolvimento de empresas ou famílias que exercem atividades produtivas para o seu próprio sustento. Com isso o Governo Federal procura evidenciar que desempenha um papel fundamental de indução e promoção na geração de renda através da criação e implantação de políticas e programas que se encaixem perfeitamente nas necessidades daqueles que produzem e que sabem o quanto é importante o recebimento de apoio, quer seja creditício ou não, para o desenvolvimento de suas atividades.

Verifica-se também que, pelo expressivo volume de recursos que está sob o controle do BNB, a responsabilidade da Instituição aumenta na mesma proporção no que tange ao acompanhamento e verificação de mudança da qualidade de vida de todos aqueles que tiveram acesso aos créditos disponibilizados, visto que, este é o objetivo maior e que está delineado na missão da empresa, sendo desta maneira importante que este trabalho possa realizar uma reflexão e análise sobre os recursos disponibilizados e aplicados até o momento.

Sob esta ótica consideramos importante que a Estratégia Nordeste Territorial seja avaliada para que sejam obtidos os reais e verdadeiros impactos produzidos através de suas ações.

Vale destacar, que neste processo de aplicação de recursos do Fundo Constitucional de Financiamentos do Nordeste (FNE), pelo BNB, a Instituição se utiliza da mão-de-obra específica de um grupo de funcionários treinados para tal

missão. Trata-se, então, da figura do Agente de Desenvolvimento (AD), que contribuiu para que o Banco pudesse atingir os objetivos delineados pela Diretoria.

Sobre o AD vale destacar que são funcionários que tiveram sua origem a partir da necessidade de reorientar a atuação da rede de agências do Banco. Consoante pesquisa realizada na documentação interna do BNB, os Agentes tornaram-se realidade em 1996, a partir da seleção de cerca de 400 (quatrocentos) funcionários que foram treinados para trabalhar em 1.875 municípios, após o que, foram transferidos e lotados em todas as agências da Instituição.

Visando dar-lhes todas as condições necessárias para uma boa atuação em campo, o Banco do Nordeste disponibilizou-lhes o máximo de instrumentos possíveis (computadores pessoais, celulares, treinamentos e capacitações, além de autorização para deslocamento aos municípios), para propiciar um ambiente de trabalho favorável e adequado ao atendimento dos objetivos do programa.

Dessa forma, os Agentes de Desenvolvimento tiveram ao seu dispor para orientá-los e direcioná-los em suas ações, toda uma estrutura de acompanhamento, a partir da Direção Geral do BNB em Fortaleza-CE, envolvendo e contemplando uma estrutura específica de profissionais especializados (gestores, técnicos e assistentes) para o cumprimento da missão do Banco.

Por outro lado, acreditamos que por se tratar de uma forma de complementação de ações nos municípios, a partir de Maio de 1999, os Agentes de Desenvolvimento iniciaram a instalação de um espaço de trabalho denominado de *“Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste”*. Como sendo uma criação da então Diretoria do BNB, ao todo foram instalados 1.873 foruns em todos os municípios da região Nordeste, incluindo Norte de Minas e Espírito Santo.

É relevante recapitular um pouco a ação do Farol do Desenvolvimento, até para efeitos de comparação com a Estratégia Nordeste Territorial. O Farol do Desenvolvimento buscou trabalhar negócios estruturados com Agentes Produtivos, para proporcionar mais renda e emprego, para pequenos empresários, produtores rurais de qualquer categoria, entidades associativas, dentre outros, que eram membros integrantes deste fórum, juntamente com representantes de Igrejas, Políticos (Prefeituras / Câmaras de Vereadores), Organizações não Governamentais (ONG), Universidades, Institutos de Pesquisas, formadores de opinião e sociedade civil organizada e outros entes.

Dessa forma, o Farol em termos de organização realizava encontros periódicos nos municípios com os entes citados no parágrafo anterior, chamados de “atores”, mobilizando-os para uma ação conjunta em prol do avanço em termos sociais e econômicos das pessoas e conseqüentemente do território trabalhado.

Sob a bandeira do desenvolvimento local com o objetivo também de alavancar as potencialidades, trabalhá-las e colocar em prática as ações discutidas, o BNB na pessoa do AD, comandava reuniões mensais nos municípios contemplando discussões de assuntos através de oficinas de trabalho, julgados relevantes e de interesse da comunidade.

Toda discussão realizada no âmbito do Farol do Desenvolvimento tinha o devido registro em atas geradas durante as reuniões, com disponibilização na Internet, inclusive de Agenda de Compromissos contemplando todas as proposições e ações em torno dos problemas identificados. Assim, para ilustrar, no tocante às discussões nas reuniões do Farol caso uma comunidade de determinado município ainda não fosse atendida pela ação de crédito do Banco, através do AD, este haveria de se comprometer para agendar visita e passar a assistir a referida localidade de forma constante e na maioria das vezes semanalmente, objetivando apreciar e atender às demandas de clientes potenciais interessados nos financiamentos específicos.

Para se ter uma ideia da ação do Farol, o BNB também registra que em muitos municípios da região Nordeste, oficinas de trabalho como *Agenda 21 Local*, *Cadeias Produtivas e Desenvolvimento Social*, por exemplo, foram tratados e discutidos com êxito. Porém com base em pesquisa, na atualidade outros comitês ou fóruns de natureza idêntica nasceram através de propostas de outras instituições, mas sem a afirmativa de que fora com base ou espelho no Farol do Desenvolvimento. Como exemplo, o Banco do Brasil, Instituição Financeira Pública Federal, cria o Desenvolvimento Rural Sustentável (DRS) “*que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural*” (site do BB). O objetivo desse espaço DRS coincidentemente trabalha para gerar emprego e renda com foco na inclusão social com a participação da sociedade civil dentre outros entes, nas discussões que lhes são afetas.

Assim, à medida em que o Farol vai se consolidando através das reuniões mensais a sociedade nordestina paralelamente parece “validar” a sua atuação e resultados, como um espaço de discussão de problemas e entraves em nível local, associados ao apontamento das soluções. Registre-se também que por conta desse aceno da sociedade, o BNB inscreve a experiência do Farol do Desenvolvimento no ano de 2007, no Concurso de Inovação na Gestão Pública, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), após o que o referido fórum vai encerrando de forma gradativa a sua atuação nos municípios do Nordeste, talvez por atender às decisões internas do Banco.

Em análise preliminar, podemos até considerar que existem algumas semelhanças entre a forma de atuação do Farol do Desenvolvimento e o Nordeste Territorial inclusive a partir dos objetivos propostos para ambos. Porém, por se tratar de ação inovadora através da implementação do espaço Farol do Desenvolvimento, talvez fique caracterizado que o BNB tenha plantado uma semente com o propósito de viabilizar muitas iniciativas canalizadas para a atuação do Banco e outras instituições participantes e parceiras, na busca dos mesmos objetivos, os quais estão ligados ao processo de desenvolvimento local através da concessão de financiamentos, disponibilização de capacitação e apoio em torno de muitas outras ações do gênero.

Deste modo, a seguir traçamos algumas características, semelhanças ou diferenças existentes entre o Farol do Desenvolvimento e o Nordeste Territorial com o fito do exercício de comparação, sem a pretensão de entrar no mérito de quem é o melhor.

1.6. Quadro comparativo entre o Farol do Desenvolvimento e o Nordeste Territorial nos municípios de atuação

FAROL DO DESENVOLVIMENTO	NORDESTE TERRITORIAL
a. Realização de reuniões / oficinas a cada dois meses	a. Realização de reuniões com agentes produtivos e instituições sempre que houver necessidade sem obrigatoriedade de realizá-las mensalmente. O Banco participa de reuniões em fóruns específicos existentes, como por exemplo: Forum do Pólo Calçadista de Juazeiro do Norte (setor couro e

	calçado); Forum do Pólo de Desenvolvimento Integrado de Turismo Costa das Dunas no Estado do RN, onde o BNB é componente e secretário
b. Público-Alvo: agentes produtivos	b. Idem
c. O BNB é o líder do processo e mobilizador responsável	c. O BNB não é líder do processo, mas realiza um trabalho voltado para se integrar às instituições participantes
d. Atuação do Banco e AD em todos os municípios	d. Atuação do Banco e AD com base em definições de prioridades de trabalho
e. Realização de articulação sócio-político-institucional	e. Idem
f. Identificação das necessidades de financiamento nos municípios atendidos através do AD	f. Identificação das necessidades de financiamentos a agentes produtivos, porém, com base em análise preliminar da situação individual
g. Identificação de necessidade de capacitação para agentes produtivos e interessados, momento em que o próprio AD ou Banco analisa e aplica as capacitações	g. Identificação de necessidades de capacitação, porém com análise e encaminhamento para a entidade responsável por aplicação de capacitação (cursos, treinamentos, etc)
h. O BNB surge na maioria das vezes no processo como anfitrião e mobilizador responsável por muitos eventos externos, algumas vezes se comprometendo por ajudar nas ações de instituições outras	h. Esta ação de mobilização se torna mais “light”, deixando de existir de forma gradativa, pelo entendimento de que os órgãos participantes e parceiros executam seus papéis de acordo com suas agendas e conveniências
i. Falta de plano específico que evidencie análise de financiamentos para agentes produtivos	i. Criação de Plano de Trabalho para a Atividade Econômica, que contempla informações mais detalhadas e completas, a exemplo de: perfil de atividade, plano de ação, cadeias produtivas, dentre outras
j. Realização de análise socioeconômico dos municípios	j. Idem
k. Mapeamento das principais atividades econômicas nos municípios	k. Idem
l. Participação direta do AD em todos os níveis de discussão	l. Participação do AD no processo, também com forte integração das equipes das agências

Porém, na busca do entendimento considerando os fatos e sem querer esgotar o tema até porque outras variáveis podem existir não estando relacionadas

neste trabalho, enfatizamos então, que a Estratégia Nordeste Territorial do Banco do Nordeste nada mais é do que um conjunto de ações que são trabalhadas pelo próprio Banco, através do AD, em regime de parceria com outras instituições que estão inseridas no contexto. Também, alguns questionamentos que assumem o caráter e poder de reflexão surgem em torno desta análise, principalmente em alusão à criação do Farol do Desenvolvimento: Durante a sua existência o Farol do Desenvolvimento não teve os objetivos alcançados? Existe relacionamento direto entre o Farol do Desenvolvimento e o Nordeste Territorial? Ambos não possuem características idênticas em termos de atuação? Quais as variáveis consideradas pelo BNB que influenciaram na decisão de suspender as atividades do Farol do Desenvolvimento? A sociedade nordestina, representada por interessados como empresários, produtores, associações, (agentes produtivos) tiveram alguma influência na decisão do Banco? Programas do Governo Federal, a exemplo do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) em 2007, foram influentes na decisão do Banco para ajudar na criação do Nordeste Territorial? Houve alguma sinalização do Governo Federal para criação do Nordeste Territorial?

Dando sequência à descrição específica do Nordeste Territorial, consoante informação consubstanciada no Caderno Metodológico do Nordeste Territorial, (p. 16) *“esse Projeto Territorial visa promover ações que levem o Banco a financiar com menor risco e à integração de parcerias que proporcionem ações complementares ao crédito, as quais também devem proporcionar a redução de riscos para os clientes, de maneira que eles consigam produzir em volumes que lhe assegurem uma renda mínima e a comercialização de sua produção”*.

Como se pode observar, a Estratégia trabalhada pelo Banco parece estar em consonância com a terceira definição da palavra “Estratégia”, consoante o dicionário Houaiss:

1. *“arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações”*
2. *“parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo”*

3. *“arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”*
4. *“ardil engenhoso; estratagema, subterfúgio”*

Ainda sobre o significado de Estratégia, Aloysio Vieira (2), cita o seguinte:

A estratégia, arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos traz consigo, em última análise, a conceito do “ser diferente”. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para proporcionar à empresa, um mix exclusivo de valor. A essência da estratégia é a empresa escolher desempenhar atividades de forma diferente dos seus concorrentes ou desempenhar atividades diferentes.

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade da estratégia. As empresas teriam de enfrentar apenas um imperativo simples: ganhar a corrida para descobri-la e atendê-la. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos concorrentes.

É fazer compensações ao concorrer, é escolher o que não fazer. O uso de uma estratégia adequada permitirá assim, que a empresa ao escolher um determinado posicionamento, tenha impulsionado sua vantagem competitiva (capacidade de se manter competindo no mercado do qual faz parte), bem como sua sustentabilidade (capacidade de sobreviver neste mesmo mercado).²

Especificamente, no caso do município de Tejuçuoca (CE), a Estratégia Nordeste Territorial começou a ser trabalhada pelo Agente de Desenvolvimento responsável a partir do ano de 2008, em consonância com as orientações do Banco. Este trabalho detalhará em capítulo específico o que fora trabalhado no referido município. Sob o título de esclarecimento, o Banco do Nordeste não possui agência local, sendo necessário que o Agente de Desenvolvimento lotado na Unidade mais próxima, no caso específico Itapipoca (CE), prestasse atendimento aos clientes no município em períodos semanais, quinzenais ou mensalmente.

Como relatado anteriormente, a Estratégia Nordeste Territorial começou a ser trabalhada no início de Fevereiro de 2008 em Tejuçuoca (CE) obedecendo à metodologia traçada pela Diretoria, aplicada sob a responsabilidade dos ADs e gestores das Agências. A partir de então, abaixo, faremos o detalhamento das

² Economista, MBA em Gestão de Negócios pelo IBMEC Business School e Pós-Graduado em consultoria organizacional pelo Sebrae-MG/Ânima. Consultor e Sócio-Proprietário da Strateg Informação & Conhecimento, sediada em Montes Claros e que atua com consultoria, educação e treinamento. Professor do Curso de Economia da Unimontes. Delegado Regional do Conselho Regional de Economia de Minas Gerais.

etapas do Nordeste Territorial, que ressalte-se é de implantação obrigatória uma vez sendo trabalhado em uma localidade ou território:

- a. Reunião de Sensibilização dos Parceiros: Trata-se de encontro específico promovido pelo Banco do Nordeste através de formulação de convites para os parceiros do município, tais como: Representantes de Empresas de Assistência Técnica sediadas na localidade; Representantes de Associações; Empresários locais; Comerciantes; Centros Vocacionais de Tecnologia; Empresários e representantes da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura; Agricultores Familiares; Produtores Rurais. Trata-se de etapa inicial do trabalho, onde todos são conclamados para unirem seus esforços em torno da resolução de problemas que afligem as principais atividades do município, no caso, a ovinocaprinocultura, por conta do trabalho de desenvolvimento territorial ora proposto pelo Banco. Neste momento, o BNB aproveita também para divulgar as suas principais linhas de crédito para o público, além da sua proposta de trabalho no âmbito de todos os municípios do território. NOTA: Podem participar da reunião pessoas interessadas mesmo que sejam de outros municípios vizinhos, pois estes em determinado momento podem fazer parte da cadeia produtiva trabalhada.
- b. Reunião para definição e priorização de Atividade a ser trabalhada: Também sob o comando do Banco através do Agente de Desenvolvimento, os presentes que foram mencionados na etapa inicial, discutem, escolhem e priorizam a atividade a qual será trabalhada pelo BNB em parceria com toda a classe envolvida na atividade.
- c. Fórum da Atividade: Esta atividade ou etapa prevê a realização de reuniões específicas sobre a atividade elencada pelos membros participantes como prioritária e importante para o município. Os encontros podem ser realizados no próprio município ou em outra localidade, com o apoio do Banco, tendo como um dos objetivos a promoção de discussões sobre os problemas, gargalos ou qualquer espécie de dificuldade que se apresente durante o fórum sobre a atividade produtiva praticada pelos presentes. Este fórum pode ser constituído pelos representantes dos municípios em forma de associação, cooperativas ou qualquer outro tipo

de entidade. Ao final, através de identificação de demandas que necessitam de apoio para resolução, estas são encaminhadas para as autoridades ou entes governantes de qualquer esfera, a fim de que possam ajudar na construção da resolução dos problemas identificados. Como exemplo, se um determinado fórum concluir que a maioria ou a sua totalidade dos produtores da localidade estão enfrentando problemas de escoamento de produção por conta das más condições da principal estrada do município, por exemplo gerando mais custos (fretes caros) e em decorrência o aumento dos produtos, deverá haver uma formalização deste fórum ao responsável, objetivando que providências sobre o assunto em termos de promover a pavimentação da estrada ou qualquer outra medida que possa diminuir o problemas, sejam efetivamente tomadas.

- d. Empresa Âncora: Trata-se de etapa em que o BNB procura incentivar os interessados (agricultores, produtores, empresário, produtores rurais, etc), quanto às questões ligadas à produção e comercialização de seus produtos. O Banco em conjunto com o fórum (veja detalhamento anterior) procura identificar empresas consideradas como âncoras ou importantes para os produtores da localidade, com vistas a promover uma parceria que possa beneficiar todos os envolvidos. Também, pode ser o momento propício para que todos os participantes (empresários, produtores agricultores, associações, etc) se organizem de melhor forma para promover por exemplo, compras ou vendas conjuntas de sorte a melhorar as condições de negociação com as empresas âncoras, caso existam, ou outros canais de comercialização.
- e. Módulo Mínimo: Refere-se à promoção de discussão e construção de um diagnóstico da atividade, englobando o mapeamento de municípios participantes naquela atividade, volume de produção, índice de produtividade, preço médio, destino da produção, dentre outras informações. Este módulo também pode servir para discutir aspectos ligados à falta de capacitação de produtores e organização da atividade.
- f. Projeto da Atividade Econômica no Território (planilha): Com base na análise das informações que foram captadas nas etapas anteriores (reunião de fórum de governança da atividade, reunião de sensibilização e coleta de outras informações junto aos parceiros), o AD nesta etapa insere

na planilha o maior número possível de informações e dados importantes que formem um diagnóstico da atividade / município, prevendo o seguinte:

- a. Perfil da Atividade desenvolvida no Território: Refere-se à coleta de informações pertinentes à atividade desenvolvida na localidade, que visa capturar o seguinte:
 - i. Processo de comercialização dos produtos na localidade;
 - ii. Destino da comercialização;
 - iii. Se o Governo participa intervindo através de programas como o CONAB;
 - iv. Como são adquiridos os insumos;
 - v. Quais as formas de colaboração dos parceiros (Assistência Técnica, Capacitação, Fornecimento de Insumos, etc);
 - vi. Se existem Instituições de apoio na localidade / território;
 - vii. Se existe inovação tecnológica utilizada pelos produtores / empresários;
 - viii. Se existe Empresa Âncora.
- b. Mapeamento de Instituições que trabalham na atividade e suas especialidades quanto à atuação;
- c. Visão da Atividade produtiva onde também são mapeados os principais gargalos enfrentados;
- d. Plano de Ação do Banco do Nordeste que prevê a descrição de ações, objetivos específicos em torno dos gargalos que foram discutidos nos fóruns;
- e. Perfil da Empresa Âncora;
- f. Mapeamento e Identificação dos principais eventos realizados no município / território;
- g. Mapeamento dos empreendimentos que podem ser assistidos financeiramente, capacitação, treinamento dentre outras ações;
- h. Informações sobre o Fórum de Governança contemplando a constituição de Agenda e ações;
- i. Demandas de Crédito e
- j. Agenda específica para o Projeto Nordeste Territorial de utilização pelo AD.

Verificamos também que o Banco traz informes em seu sítio (www.bnb.gov.br) na tentativa de informar a população sobre a atuação e importância do Nordeste Territorial, conforme destaque a seguir:

“E um dos pilares dessa Política é a estratégia NORDESTE TERRITORIAL, marca do Banco do Nordeste na estruturação dos APLs. Por meio dela, focaliza-se a atuação em determinadas atividades econômicas, eleitas com base nas vocações locais, e a partir de escolhas realizadas em articulação com as comunidades e com fóruns de representação institucional e social. É por meio da Estratégia NORDESTE TERRITORIAL que o Banco do Nordeste, atuando em parceria com outras instituições e com os empresários locais, atende às necessidades de crédito e de organização produtiva dos APLs. Sempre com o intuito de beneficiar a agricultura familiar, os mini e pequenos produtores rurais, as MPEs e as empresas de médio e de grande porte. Setores que formam as redes de negócios e constituem a economia regional”.

Ressalte-se, que o levantamento de todas estas informações que constituem um Plano de Trabalho, prevêem a participação dos gestores das agências que realizam um acompanhamento direto em praticamente todas as fases, consoante indica o Caderno Metodológico do Nordeste Territorial.

De igual sorte, as instituições parceiras do BNB, como participantes do processo, a exemplo do IBGE, Prefeituras Municipais e suas Secretarias, Ministérios, SEBRAE, Federações, Secretarias Estaduais, dentre outras, também colaboram com o fornecimento de informações atinentes ao trabalho da atividade.

CAPÍTULO 2: UM PANORAMA SOCIOECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE TEJUÇUOCA (CE)

2.1. Aspectos Históricos e Localização Geográfica

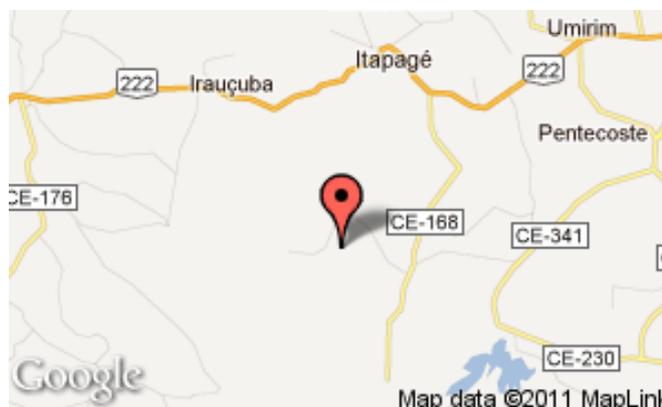
O Município de Tejuçuoca (CE) está localizado no Norte do Estado do Ceará, consoante apresenta o Perfil Básico Municipal do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). Elevado à categoria de município em 03 de Julho de 1963 com emancipação política em Dezembro de 1987, Tejuçuoca (CE) encontra-se encravado na microrregião do Médio Curu, distante cerca de 159 km de Fortaleza (CE) através da BR 222 / CE-168.

A origem de Tejuçuoca (CE) que remonta do século XIX, está ligada diretamente à cultura indígena indicando a existência de grandes lagartos conhecidos como “tejos”, quando os índios os chamam de Tejuçuoca (CE), significando na língua Tupi, “lugar de lagartos grandes”.

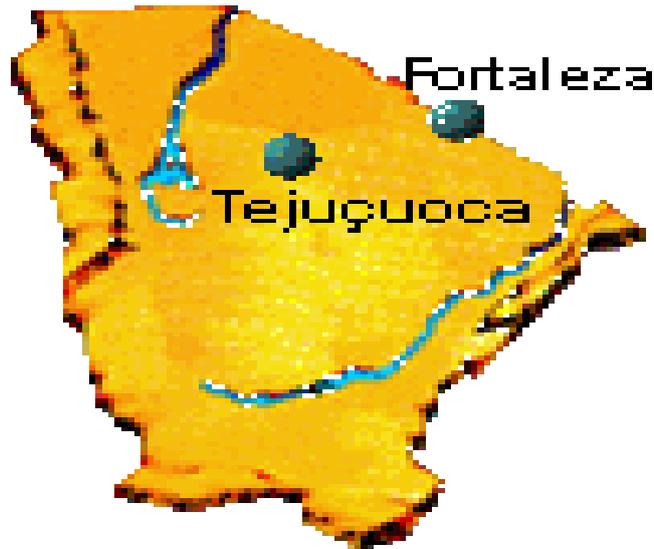
O Tejo além de ser um Rio extenso da Península Ibérica, para o Nordeste se traduz em um lagarto conhecido no sertão nordestino que apresenta cauda longa e também robusta, lembrando muitas vezes uma iguana.

Tejuçuoca (CE) possui uma área total de 750.605 km². de Latitude: 3° 59' 20" e Longitude: 39° 34' 50", limitando-se com os municípios de Apuiarés, Canindé, General Sampaio, Irauçuba, Itapagé e Pentecoste, consoante visualização no mapa abaixo:

MAPAS DE LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE TEJUÇUOCA (CE)



Pesquisa: Google



Pesquisa Google

O Município registra temperatura média em torno de 32 graus para a máxima e mínima de 22 graus. Na maioria do ano não se vê mudanças bruscas de temperatura no município prevalecendo um clima tropical quente e seco que é característico do sertão nordestino, com chuvas que geralmente aparecem nos meses de Janeiro à Abril de cada ano com média histórica de precipitação pluviométrica em torno de 659 mm.

A vegetação do município é constituída praticamente pela caatinga arbustiva aberta e densa. Já os recursos hídricos que abastecem o município, estes estão constituídos pelo Açude Tejuçuoca, 01 estação de tratamento e mais de 86 poços instalados por todo o município.

2.2. Aspectos Demográficos

Segundo o Censo do IBGE de 2010 Tejuçuoca (CE) apresenta o seguinte quadro em relação à população residente local:

DISCRIMINAÇÃO	POPULAÇÃO RESIDENTE (CENSO 2010)	PERCENTUAL (%)
Total	16.827	100,00
Urbana	6.335	37,65
Rural	10.492	62,35
Homens	8.608	51,16

Mulheres	8.219	48,84
----------	-------	-------

Fonte: IBGE (adaptado)

Consoante o IBGE a estimativa de crescimento da população do município considerando para 2011, pode ser visualizado na tabela abaixo:

POPULAÇÃO DE TEJUÇUOCA 2002 - 2011

ANOS	POPULAÇÃO
2002	13.880
2005	14.593
2008	16.056
2011	17.081

Visualiza-se que a população do município cresceu no intervalo de 3 anos, considerando todo o período de 2002 a 2011, conforme os percentuais a seguir:

- i. Período de 2002 a 2005: crescimento de 5,14%;
- ii. Período de 2005 a 2008: crescimento de 10,03% e
- iii. Período de 2008 a 2011: estimativa de 6,38%.

Ainda segundo o IBGE a população estimada para 2013 é de 18.083 habitantes, sendo eleitores o montante de 11.391 pessoas.

A densidade demográfica de Tejuçoca (CE), segundo o Censo de 2010, é de 22,42 habitantes por quilômetro quadrado. No Brasil esse número é de 22,18 hab/km². A taxa de urbanização é de 37,65. Em comparação com o Censo de 2000, com apuração de 30,75, houve um crescimento de 22,44%.

Em relação à longevidade, o município obteve sensível melhora em referência à esperança de vida ao nascer, quando em 1991 a média de vida em anos é de 59,1 e já no ano de 2010 há um aumento de expectativa de vida que passa para 69,5 anos.

Considerando a mortalidade infantil ao analisar a década compreendida entre o período de 1991 a 2010, é visto que há uma diminuição de mortes infantis (crianças de até 5 anos), visto o registro de 96,7 e 29,9 óbitos por mil nascidos vivos, respectivamente no intervalo.

A taxa de crescimento do município em relação ao IDHM, que considera o nível de componentes como Renda, Longevidade e Educação, segundo dados do Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil 2013, entre os anos de 1991 e 2010, é de 130,83%, acima da média nacional (47,46%) e também acima da média de crescimento do Estado do Ceará (68,40%). O componente Educação fora o que mais contribuiu em termos absolutos, sendo seguido pela Renda e posteriormente Longevidade. Assim, o IDHM de 0,253 em 1991 passou para 0,584 em 2010.

2.3. Renda da População

A renda média “per capita” do município de Tejuçuoca (CE) apurada em 2010 é de R\$ 199,81 apurando um aumento de 168,38% em comparação ao ano de 1991 cujo valor é de R\$ 74,45.

Porém, considerando a medição através do índice de GINI, utilizado para medir a concentração de renda com o registro de diferença de rendimentos entre as pessoas mais pobres e as mais ricas, há um aumento da desigualdade entre esse públicos, na forma da tabela abaixo:

TABELA DE APURAÇÃO DE RENDA E ÍNDICE DE GINI

COMPONENTES	1991	2000	2010
Renda Per Capita (R\$)	74,45	112,10	199,81
Pessoas extremamente pobres (%)	66,37	59,86	30,68
Pessoas pobres (%)	91,51	79,35	51,38
Índice de GINI	0,49	0,70	0,52

Fonte de Pesquisa: IPEA (adaptado) e Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil

Deve-se considerar que em relação ao índice de Gini, em termos numéricos a apuração varia de 0 a 1, momento em que 0 indica que há igualdade total, enquanto 1 representa que há uma total desigualdade. Sendo assim, quando a apuração for o mais aproximado de 0 a situação indicada reflete melhor estado ou condição desejada para o município em relação às desigualdades de rendimentos entre pobres e ricos.

2.4. Economia do Município

Tejuçuoca (CE) tem a sua economia voltada basicamente para a produção da agricultura de subsistência, prevalecendo principalmente o milho e feijão, cuja característica se assemelha à maioria dos municípios da Região Nordeste.

Ainda em relação à agricultura, o município participa do Projeto Hora de Plantar 2012/2013 onde a Secretaria do Desenvolvimento Agrário (SDA) com recursos de mais de R\$ 16 milhões de Reais do Fundo Estadual de Combate à Pobreza. As culturas do milho, feijão, arroz, algodão, mamona dentre outras, são as indicadas para produção pelos agricultores dos municípios, quando as sementes são distribuídas entre eles para os fins devidos (APRECE).

Com efeito, visualiza-se a participação e intervenção do Estado que objetiva minimizar os efeitos da seca e pobreza enfrentada pelos produtores e agricultores.

Interessante ressaltar também, que a produção de algodão tem sua tentativa de retomada em 2007, posto que até os anos 90 era de grande potencial e fonte de renda, porém dificuldades são enfrentadas pelos produtores por conta da proliferação do bicudo, culminando em desistência da maioria dos interessados.

A atividade agropecuária também causa forte impacto em Tejuçuoca (CE), notadamente através da criação de caprinos e ovinos refletindo em ações importantes para o município e no incremento da economia local. Dessa forma, há uma forte tendência para a criação desses animais, tanto que em Abril de 2002 acontece a I Feira de Ovinos e Caprinos conhecida como “Tejubode”, fruto de discussões de produtores e criadores através de fóruns tais como o Plano Estadual de Ação Turística do município, além de outras Instituições como o Banco do Nordeste, SEBRAE, EMBRAPA, associações de criadores, dentre outras.

Através do Tejubode o município aparece como um dos principais criadores de animais caprinos e ovinos porque o evento é realizado considerando elevado nível profissional tanto das autoridades que organizam o evento como dos participantes (criadores).

Já o Produto Interno Bruto (PIB) que apresenta a evolução da economia do município refletindo o que é produzido em nível local, pode ser visualizado pelo quadro abaixo:

PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

Produto Interno Bruto (PIB)	MUNICÍPIO	ESTADO
<i>PIB em milhões de Reais</i>	46.976	65.703.761
<i>PIB per capita (mil)</i>	2.903	7.687
<i>PIB por setor (%)</i>	-	-
Agropecuária	12,15	5,10
Indústria	10,11	24,51
Serviços	77,73	70,38

Fonte: IPECE/IBGE (Perfil Básico dos Municípios - 2012)

Realizando uma comparação de valores com o PIB atual, o Estado do Ceará em 2008 participou com R\$ 60.099.000,00. Também houve incremento em relação ao município quando também em 2008 é de 43.143. Os setores agropecuária, indústria e serviços apresentam aumento do percentual em 2008 onde se visualiza 14,94%, 9,80% e 75,26%, respectivamente.

Em relação às Receitas e Despesas do município, pode-se afirmar que a principal fonte de recursos é advindo da receita da União sendo esta a principal porta de entrada de recursos financeiros, quando disponibiliza transferências de através do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) que supera os 9 milhões de Reais no ano de 2012 (vide quadro abaixo). Também se destaca da parte do Estado o repasse do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), através de cerca de 1 milhão de Reais.

Por outro lado, as despesas de responsabilidade do município totalizam o montante de R\$ 15,9 milhões no ano de 2012. Ressalte-se que a União considera como despesa os valores repassados para os municípios alusivos ao Bolsa-Família, FUNDEB e Infraestrutura para a Educação Básica, que no caso de Tejuçuoca (CE) somam no mesmo período o total de R\$ 12,5 milhões de Reais. Dessa forma, sob a ótica do Governo Federal houve gasto total de R\$ 28,4 milhões com o município em 2012 (portal da transparência). Registre-se também que somente o Programa Bolsa Família (valores pagos diretamente aos cidadãos) no acumulado de 2013 liberou o montante de mais de R\$ 5,1 para as famílias cadastradas no município.

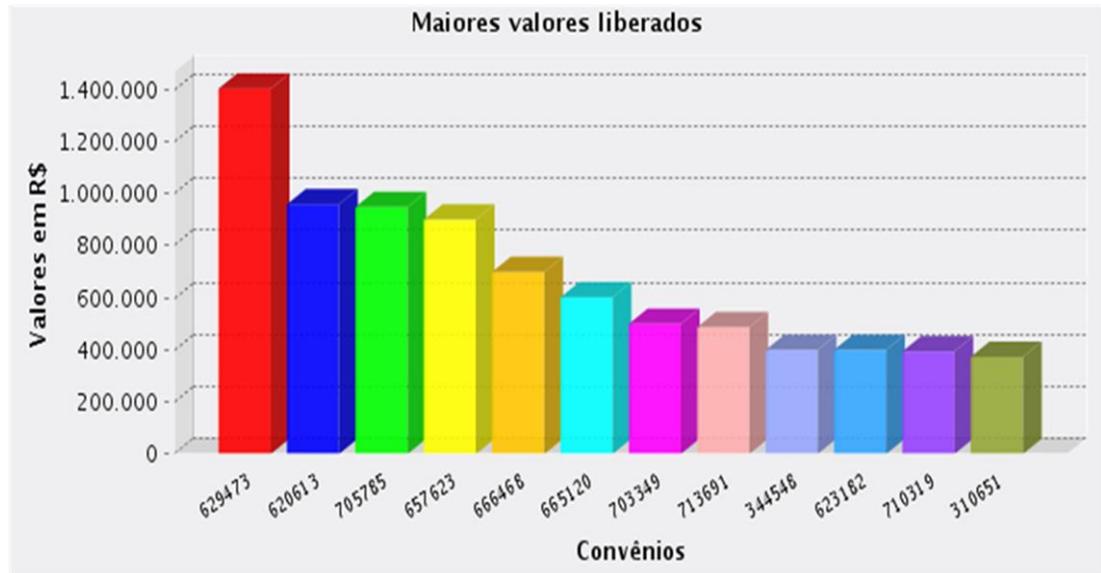
**MUNICÍPIO DE TEJUÇUOCA (CE) – QUADRO DE REPASSE DE
RECURSOS – ANO 2012**

MÊS	FPM	ITR	IOF	LC 87/96	LC 87/96- 1579	CIDE	FEX	FUNDEF	FUNDEB	TOTAL
01	829.361,85	150,41	0,00	840,15	0,00	10.460,36	0,00	0,00	1.250.256,52	2.091.069,29
02	1.003.239,15	29,75	0,00	840,15	0,00	0,00	0,00	0,00	711.088,07	1.715.197,12
03	681.359,59	62,94	0,00	840,15	0,00	0,00	0,00	0,00	825.596,35	1.507.859,03
04	858.736,55	28,77	0,00	840,15	0,00	7.777,27	0,00	0,00	745.534,65	1.612.917,39
05	960.436,08	16,88	0,00	840,15	0,00	0,00	0,00	0,00	1.178.878,13	2.140.171,24
06	819.587,10	13,60	0,00	840,15	0,00	0,00	0,00	0,00	635.688,60	1.456.129,45
07	612.040,26	15,34	0,00	840,15	0,00	8.538,73	0,00	0,00	740.804,31	1.362.238,79
08	675.373,56	43,66	0,00	840,15	0,00	0,00	0,00	0,00	761.947,01	1.438.204,38
09	590.941,97	420,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	780.911,68	1.372.273,71
10	627.311,56	1.338,97	0,00	1.680,30	0,00	1.516,61	0,00	0,00	809.236,55	1.441.083,99
11	847.914,60	106,76	0,00	840,15	0,00	0,00	3.227,42	0,00	894.769,99	1.746.858,92
12	1.483.378,68	5,67	0,00	840,15	0,00	0,00	0,00	0,00	1.170.012,08	2.654.236,58
	9.989.680,95	2.232,81	0,00	10.081,80	0,00	28.292,97	3.227,42	0,00	10.504.723,94	20.538.239,89

FONTE: Secretaria do Tesouro Nacional. A partir de 1998, dos valores do FPM, FPE, IPI-Exportação e ICMS LC 87/96, já está descontada a parcela de 15 % (quinze por cento) destinada ao FUNDEF. A partir 2007, dos valores do FPM, FPE, IPI-Exportação e ICMS LC 87/96 e do ITR, já estão descontados da parcela destinada ao FUNDEB.

Vale salientar também, que Tejuçuoca (CE) conta com o apoio de repasse de recursos financeiros por intermédio de convênios firmados com entes do Governo Federal. Os valores somam-se às receitas do município devendo auxiliar nos investimentos propostos em planos e projetos aprovados pelos órgãos concedentes. A seguir destaca-se quadro contemplando os principais convênios firmados com o município:

**CONVÊNIOS DO MUNICÍPIO COM O GOVERNO FEDERAL – PERÍODO
1996 A 2013**



Fonte: Portal da Transparência

Como pode ser observado o maior convênio firmado com o município é no valor de R\$ 1.400.000,00. Na sequência, destaca-se detalhamento desse convênio firmado, junto ao Ministério da Saúde com vistas a melhorar o abastecimento de água no município, por meio de recursos do PAC:

Situação:	Adimplente
Nº Original:	TC/PAC 0789/07
Objeto do Convênio:	SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE AGUA PARA ATENDER O MUNICIPIO DE TEJUCUOCA/CE NO PROGRAMA DE ACELERACAO DO CRESCIMENTO-PAC
Orgão Superior:	MINISTERIO DA SAÚDE
Concedente:	FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE - DF
Convenente:	MUNICIPIO DE TEJUCUOCA
Valor Convênio:	1.404.000,00
Valor Liberado:	1.404.000,00
Publicação:	17/01/2008
Início da Vigência:	31/12/2007
Fim da Vigência:	04/06/2011
Valor Contrapartida:	46.370,39
Data Última Liberação:	04/05/2010
Valor Última Liberação:	561.600,00

Fonte: Portal da Transparência

Prosseguindo, o quadro abaixo registra informações sobre o convênio de menor valor, no caso R\$ 243.750,00, alusivo à construção de uma Praça Pública no município:

Situação: Aguardando Prestação de Contas	
Nº Original:	48051/2012
Objeto do Convênio:	Construcao de Praca Publica no Bairro Jardim no Municipio de Tejuocuca/CE.
Orgão Superior:	MINISTERIO DO TURISMO
Concedente:	CEF/MINISTERIO DO TURISMO/MTUR
Convenente:	MUNICIPIO DE TEJUCUOCA - PREFEITURA MUNICIPAL
Valor Convênio:	243.750,00
Valor Liberado:	0,00
Publicação:	14/01/2013
Início da Vigência:	31/12/2012
Fim da Vigência:	27/09/2013
Valor Contrapartida:	6.250,00
Data Última Liberação:	
Valor Última Liberação:	0,00

Fonte: Portal da Transparência

2.5. Educação, Saúde, Infraestrutura e Serviços

No campo da Educação o município de Tejuçuoca (CE) conforme dados do IPECE/Secretaria de Educação Básica (SEDUC), de 2011, conta com um efetivo de 339 docentes, sendo 305 do município, 29 do Estado e 05 particulares. Por outro lado, o número de alunos matriculados nas Escolas do município é de 4.829 e mais 653 na rede Estadual de ensino.

Em relação ao número de estabelecimentos escolares o município conta com o total de 51 escolas que totalizam 267 salas de aula, além de 02 bibliotecas e 08 laboratórios de informática.

Com referência aos indicadores educacionais dos ensinos fundamental e médio, as tabelas abaixo mostram os percentuais que refletem a realidade sobre a educação do município:

INDICADORES – ENSINO FUNDAMENTAL (2011)

Discriminação	Indicadores – Ensino Fundamental (%)
<i>Escolarização líquida</i>	86,18
<i>Aprovação</i>	84,30
<i>Reprovação</i>	11,70
<i>Abandono</i>	4,00
<i>Qtde. de alunos por sala de aula</i>	15,95

Fonte: IPECE (adaptado)

INDICADORES – ENSINO MÉDIO (2011)

Discriminação	Indicadores – Ensino Médio (%)
<i>Escolarização líquida</i>	38,52
<i>Aprovação</i>	86,60
<i>Reprovação</i>	5,10
<i>Abandono</i>	8,30
<i>Qtde. de alunos por sala de aula</i>	59,36

Fonte: IPECE (adaptado)

A taxa de analfabetismo do município segundo dados do IBGE / Censos 2000 / 2010, considerando as faixas abaixo, indica que houve redução de analfabetismo funcional para o grupo e questão. Porém, comparando à apuração da mesma taxa em relação ao Estado, que é de 18,78% em 2010 (IBGE), Tejuçuoca (CE) apresenta pior índice que é de 27,82%.

ANALFABETISMO FUNCIONAL 2000/2010

Discriminação	2000	2010
<i>População residente 15 anos ou mais</i>	8.291	11.790
<i>População alfabetizada 15 anos ou mais</i>	5.337	8.510
<i>Taxa de analfabetismo funcional 15 anos</i>	35,63 (%)	27,82 (%)

Fonte: IBGE (adaptado)

Aponte-se que o analfabetismo funcional aqui registrado faz referência ao indivíduo maior de quinze anos de idade que tem escolaridade inferior a quatro anos

letivos, apesar de existirem analfabetos funcionais detentores de nível superior de escolaridade.

Prosseguindo, na área da Saúde, consoante dados do IPECE (2011) Tejuçuoca (CE) conta com o apoio de 14 unidades da rede pública de saúde que são ligadas diretamente ao Sistema Único de Saúde (SUS), discriminadas da seguinte forma:

- I. Postos de Saúde: 05
- II. Consultórios isolados: 01
- III. Unidade mista: 01
- IV. Centro de saúde / unidade básica de saúde: 05
- V. Hospital: 01
- VI. Centro de parto isolado / centro de apoio à família: 01

O Município também conta com o apoio do Programa Agentes de Saúde especialmente quanto ao acompanhamento das crianças, onde o percentual de crianças atendidas a partir de 0 ano de idade supera os 80% chegando a 98%, considerando as seguintes condições de saúde:

- I. Crianças até 4 meses (só mamando)
- II. Crianças até 11 meses com vacinas em dia
- III. Crianças subnutridas
- IV. Crianças com peso abaixo de 2,5k

Fonte: IPECE / Secretaria da Saúde do Estado do Ceará (SESA)

Os profissionais de saúde que atendem em todo o município, segundo a SESA, estão indicados na tabela abaixo perfazendo um total de 96, porém faz-se necessário registrar que são profissionais cadastrados nas unidades públicas e/ou privadas.

PROFISSIONAIS DA SAÚDE QUE ATENDEM NO MUNICÍPIO

<i>Discriminação</i>	<i>Total</i>
<i>Médicos</i>	12
<i>Dentistas</i>	4
<i>Enfermeiros</i>	11

Outros profissionais de saúde / nível superior	5
Agentes comunitários de saúde	39
Outros profissionais de saúde / nível médio	25

Fonte: SESA /IPECE

Quanto ao Saneamento Básico, este relaciona-se diretamente ao abastecimento de água potável além do seu manejo incluindo também o tratamento com resíduos sólidos, esgoto e destinação de resíduos sólidos.

Todas estas ações visam proporcionar à comunidade uma melhor qualidade de vida protegendo-a de doenças, dentre outros problemas relacionados à saúde, sendo um dever do Estado de direcionar todos os esforços necessários para atingir o maior número possível de pessoas com os benefícios de obras de saneamento.

Consoante dados do Plano Municipal de Saneamento Básico (2013), Tejuçuoca (CE) instituiu contrato em Janeiro de 2003 com a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), objetivando conceder permissão para que a companhia explore os serviços de abastecimento de água, coleta, remoção e tratamento de esgotos sanitários do município e também implantação.

O contrato firmado exclusivamente com a Companhia de Água e Esgoto tem prazo total de 30 anos, podendo ser renovado por igual período estando fundamentado na Lei Estadual no. 9499, de 20.07.71, Lei Municipal no. 17, de 28.10.09 e no Decreto Estadual 12.844, de 31.07.78, o qual regulamenta a prestação deste tipo de serviço no que se refere à água e esgoto.

No caso de Tejuçuoca (CE), consoante o IPECE (2011), existem 1.791 domicílios que possuem ligações para o abastecimento de água, produzindo um volume de 226.427 metros cúbicos de água. Os dados captados registram que a taxa de cobertura de água urbana é de 74,94%.

Já em relação ao esgotamento sanitário não há registro da existência desse tipo de serviços (IPECE / Cagece).

Com referência ao acesso à Internet, o município conta com o apoio de 62 pontos de acesso.

No caso de fornecimento de energia elétrica o município é assistido pela Companhia Energética do Ceará (COELCE), onde existem 3.795 consumidores residenciais, 195 ligações comerciais, e 03 industriais. Em relação ao rural do município, 1.507 consumidores são assistidos pela companhia (IPECE).

Em relação à prestação de serviços algumas instituições de âmbito Federal e Estadual encontram-se instaladas no município, tais como: Agência dos Correios; Banco do Brasil; Banco Postal; Bradesco (correspondente bancário); Caixa Econômica Federal (lotérica); CAGECE; Fórum Desembargador Francisco Leite Albuquerque (Tribunal de Justiça do Ceará); Polícia Militar do Ceará; Cartório Eleitoral.

Como já relatado neste trabalho, o Banco do Nordeste não possui agência local, porém realiza a prestação de atendimento no município através de sua equipe de gestores da agência de Itapipoca (CE), incluindo principalmente a participação do Agente de Desenvolvimento através de deslocamento específico para atendimento às demandas dos clientes.

CAPÍTULO 3: O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL EM DISCUSSÃO

3.1. Referencial teórico

Para subsidiar esta dissertação que envolve vários elementos de discussão, mas principalmente em relação ao tema “desenvolvimento territorial”, houve a necessidade de buscar auxílio em autores para concretizar as ideias relacionadas ao tema central.

Isto porque a Estratégia Nordeste Territorial tem como pilar o desenvolvimento territorial que, consoante o Banco, versa como uma importante política para ajudar no fortalecimento dos agentes produtivos e dos municípios onde o BNB atua. Dessa forma, esta pesquisa está baseada em um referencial teórico que transita por eixos como: espaço, território, e seus produtos, programas que viabilizam políticas públicas e o desenvolvimento no seu amplo sentido.

Para tanto, entendemos que a organização de um “espaço” é fator de extrema importância como um marco preparatório do terreno a ser trabalhado, posto que é neste ambiente que há uma concentração de ações que são desencadeadas para aqueles que ali se localizam. Os atores envolvidos (Estado, população, agentes econômicos, agentes sociais, dentre outros) são elementos constituintes que causam e proporcionam efeitos que agregam dinamicidade e valor, a partir de: “regulamentação do uso do solo; controle de limitação de terras; investimento público na produção do espaço, através de obras de infraestrutura; mobilização de reservas fundiárias públicas orientando espacialmente a ocupação do espaço; organização dos mecanismos de habitação, dentre outros” (1995, Corrêa, p.1-16).

Porém, dentre os atores envolvidos, torna-se imprescindível e de maior importância a participação do Estado, que além de atuar fortemente na organização do espaço, também influencia nas decisões que são tomadas pela sociedade local.

Santos (2006, p. 39) registra a dinamicidade, evolução e mudanças em relação ao espaço, quando escreve que:

O espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá. No começo era a natureza selvagem, formada por objetos naturais, que ao longo da história vão sendo substituídos por objetos fabricados, objetos técnicos, mecanizados e, depois, cibernéticos, fazendo com que a natureza artificial tenda a funcionar como uma máquina. Através da presença desses objetos técnicos: hidroelétricas, fábricas, fazendas

modernas, portos, estradas de rodagem, estradas de ferro, cidades, o espaço é marcado por esses acréscimos, que lhe dão um conteúdo extremamente técnico.

Portanto, o conceito acima sugere que a dinamização ocorrida em um espaço pode refletir diretamente no desenvolvimento de um território caracterizando-se como desenvolvimento territorial. No mais, convém destacar que discutir ou definir “território” não é tema fácil, pois o debate em torno do tema se configura em captar distintas visões que transitam do estático ao dinâmico.

Na sequência, o conceito de território que remete para o entendimento de ferramenta de desenvolvimento econômico e (site: <http://www.scielo.br/scielo>)³

O território constituído como espaço social produzido e delimitado por um entorno que o ordena é construído como representação: como tal, pode ser uma ferramenta, um recurso do desenvolvimento econômico e social. Nesta perspectiva se incluem no processo do planejamento as diferentes dimensões do território destacando sua complexidade. Todo o conjunto é afetado; ao mesmo tempo, apontam-se especificidades e particularidades internas às delimitações da sociedade global, as quais interagem nos processos de construção identitárias sócio-econômico-culturais que atribuem sentido ao local. O olhar holístico aponta para a incorporação de recursos específicos, propicia a invenção de alternativas de competitividade dos produtos gerados no interior de um território, vantagem compartilhada coletivamente.⁽³⁾

Prosseguindo, o Professor Ivaldo comenta que a partir desse conceito, pode-se também repensar o rural e o urbano por conta de suas definições e funções, considerando o desenvolvimento de atividades agropecuárias, modernização, urbanização, tecnologia, tradições culturais, dentre outros temas e aspectos. Ressalta ainda que:

O conceito de território inclui a noção de patrimônio sociocultural, e a necessidade de mobilização dos recursos e das competências através de atribuições de responsabilidades sociais, por meio de processos participativos. A mobilização do patrimônio local induz à redinamização do território, através de novas modalidades de integração e de valorização dos recursos e dos produtos locais, como componentes do patrimônio sociocultural coletivo. Não se trata simplesmente de integrar de forma positiva os conhecimentos científicos e técnicos nos sistemas cognitivos e de agir de forma solidária, mas de estabelecer relação de cooperação e negociação do conflito para que as normas e os códigos de conduta sejam subjetivados no sistema de representações para que constituam parte da identidade social.

Como este trabalho de pesquisa também ressalta o tema política de desenvolvimento regional, é importante apresentá-lo como uma estratégia de

³ Ivaldo Gehlen, Professor do Departamento de Sociologia e dos Programas de Pós-Graduação de Sociologia, de Desenvolvimento Rural e de Agronegócios da UFRGS. Endereço eletrônico: ivaldo@vortex.ufrgs.br

“conciliação” voltada para região Nordeste a fim de que as desvantagens em relação às demais, possam ser diminuídas. Para tanto, Gomes (2011, p. 103) imprime o conceito que

políticas de desenvolvimento regional são entendidas aqui como conjuntos de ações de fomento à atividade econômicas por meio das quais os governos procuram compensar desvantagens relativas e duradouras em qualidade de vida das populações residentes em algumas partes do seu território. Trata-se, portanto, de conjuntos de ações que, de um lado, procuram aumentar a capacidade produtiva e, de outro, tem endereço, ou seja, cujos instrumentos só podem ser ativados em determinada área geográfica.

Ainda em referência ao conceito acima aplicado às políticas de desenvolvimento regional, para diminuir as desigualdades em termos sociais e econômicos, as populações de determinadas regiões com condições menos favorecidas tendem a receber dos governos ações de programas de transferências de recursos como uma forma de amenizar os problemas enfrentados e compensar suas deficiências. Sob este aspecto, Gomes (2011, p. 47) também lembra que *“as populações ao tomarem consciência das respectivas deficiências de bem-estar, tendem a exigir dos governos ações compensatórias. Tipicamente, a política regional se materializa em investimentos públicos, empréstimos em condições favorecidas ou em subsídios governamentais”*.

Neste contexto, o Banco Mundial, grande expressão de multilateralismo, em seu documento *“Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial”*, se consagra como um dos maiores defensores de políticas públicas voltadas principalmente para o combate à pobreza (regiões menos favorecidas) em qualquer que seja o território.

Sob este aspecto, o território aqui mencionado pelo Banco Mundial faz menção à capacidade de cada país monitorar em seu espaço geográfico as necessidades de seu povo assim como os riscos de crises financeiras ou pandemias. Percebe-se que há um estreitamento e ligação entre territorialidade, políticas de desenvolvimento e de ações governamentais que busquem implementar ações complementares a exemplo de programas de transferências de recursos, tudo sob o enfoque para acelerar o progresso das pessoas.

Ademais, o desenvolvimento territorial se destaca por conta das mais variadas manifestações das pessoas que procuram expressar suas intenções, desejos e vontades com o foco no bem-estar. Sobre este aspecto é importante citar Zapata (1998), quando ressalta que

... o local não se contrapõe ao global. Pelo contrário, abre-se espaço para a integração local/global a partir de “nichos” de mercado e novas oportunidades que podem ser aproveitadas pelas economias locais. O desenvolvimento econômico territorial local, torna-se nesse contexto, de importância estratégica na geração de oportunidades de trabalho, através do fomento às pequenas e médias empresas e empresários.

Os conceitos anteriormente destacados parecem combinar no que tange à importância de criação de ambiente favorável para implementar negócios que gerem prosperidade voltada para a comercialização de bens, produtos e serviços trabalhados a partir do local.

Ainda em relação ao que efetivamente seja traduzido como conceito de desenvolvimento, a literatura nos mostra que existem muitos e variados conceitos, mas que são utilizados de acordo com a conveniência do olhar de cada indivíduo.

Também é visto que existem muitos adjetivos para o desenvolvimento, tais como: integrado, social, local, territorial, ambiental, econômico, dentre outros.

Porém, como ressalta Buss (2000) em seu trabalho *Cadernos da Oficina Social*, “o objetivo básico do desenvolvimento é a melhoria da qualidade de vida das populações envolvidas e a conquista de modos de vida mais sustentáveis (ética, política, social, econômica e ambientalmente)”.

Para a CEPAL (1991), um desenvolvimento adequado só pode ocorrer quando há um processo de participação baseado no pilar da equidade e da sustentabilidade. Assim, um desenvolvimento adequado é

participativo porque deve assegurar o concurso de todos em sua construção. Equitativo porque seus benefícios devem universalizar-se em função das necessidades. Sustentável porque as atuais gerações não tem o direito de ameaçar o destino das futuras gerações.

Consideramos importante também, neste momento, apresentar alguns conceitos sobre *desenvolvimento territorial* e *território*, trabalhado por outras instituições e autores, como forma de comparação e análise ao que está sendo pondo em prática pelo BNB.

Segundo a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (CODEVASF: extração do sitio www.codevasf.com.br)

desenvolvimento territorial é a combinação de políticas governamentais descendentes com iniciativas de desenvolvimento endógeno. Trata-se de um desenvolvimento local baseado na participação da sociedade civil. Objetiva promover o planejamento, a implementação e a autogestão do processo de desenvolvimento sustentável dos territórios rurais e o fortalecimento e a dinamização da sua economia. O Desenvolvimento Territorial apoia-se na formação de uma rede de atores trabalhando para a valorização de atributos de uma certa região. Sendo o Território a unidade

que melhor dimensiona os laços de proximidade entre pessoas, grupos sociais e instituições que podem ser mobilizadas e convertidas em um trunfo crucial para o estabelecimento de iniciativas voltadas para o desenvolvimento.

Quando se fala em *território*, visto acima na definição, interessante mencionar que Abramoway registra que “um território representa uma trama de relações com raízes históricas, configurações políticas e identidades que desempenham um papel ainda pouco conhecido no próprio desenvolvimento econômico” (Abramovay, 1998).

Tal definição apresenta uma visão voltada mais para o sociológico, relações entre os entes pertencentes ao local e suas raízes que podem influenciar no campo econômico.

Já Moraes atenta para uma definição identificada com o campo político do que seja território. Registra que o território serve como um espaço onde todas as ações trabalhadas pelos atores, são direcionadas ou convergidas para o Estado, onde este faz do território um domínio político, exercendo poder sobre todos que estão no espaço (Moraes, 2005).

Flores (2006), afirma que território é uma combinação de resultados de ações sociais combinadas e implementadas concretamente, com o objetivo de transformá-lo em um espaço de convivência, onde haverá o exercício do poder, disputas, integrações, trabalho, dentre outras iniciativas, porém sob o poder do Estado, sendo principalmente um ambiente voltado para a vida de uma comunidade (Flores, 2006).

Na sequência, realizamos pesquisa no documento de Cooperação Técnica para o Fortalecimento da Capacidade Técnica, Institucional e Operacional do Banco do Nordeste, PROJETO BRA /IICA/03/008, o qual contempla Plano de Trabalho “Marco Referencial para a Ação de Desenvolvimento Territorial do BNB”, versão final, produzido a partir de Brasília – DF em conjunto com os gestores do BNB em Fortaleza-CE, no período de Maio/2006 a Abril/2007.

O referido documento aborda (p. 75) o conceito de *espaço*, considerando a importante presença do AD no contexto, para dar maior atenção às ações que são importantes para o desenvolvimento do trabalho do Banco como se este fosse a extensão de um território, consoante transcrição a seguir:

O espaço, ao contrário do que de início se poderia pensar, não é univocamente identificado com uma fração da superfície terrestre. O espaço, como uma ideia básica de um ambiente que contém algo, pode ser tanto geográfico como econômico ou social. Estes diferentes tipos de espaços podem, inclusive, se superpor um ao outro, o que normalmente ocorre,

gerando diferentes potenciais e resultados para as sociedades que os ocupam. Nessa perspectiva, o território de atuação do Agente de Desenvolvimento supõe uma certa flexibilidade de concepção. Não há porque pensar que a “extensão” de uma atividade econômica esteja ou deva estar restringida aos limites territoriais de um município, que é a menor expressão territorial de caráter político no Brasil.

À luz de todos os conceitos apresentados e não podendo deixar de fazer uma comparação ao que fora dito pelo BNB sobre *ação territorial* voltada para o desenvolvimento, surge também o conceito de arranjos produtivos que está intimamente ligado ao tipo de desenvolvimento territorial escolhido pelo Banco, devendo auxiliar no entendimento dessa dinâmica de trabalho:

aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento” (Cassiolo & Lastres, ano de 2007)

Observa-se a partir do conceito acima definido, que a participação e interação de empresas em um território, através da convergência de ações focadas em atividades econômicas produtivas, incluindo instituições públicas ou privadas que possam fornecer conhecimento e capacitação, pode ajudar na mudança e transformação da sociedade ali presente. Dessa forma, parece que o Banco do Nordeste dá o entendimento de que ações conjuntas que são tomadas dentro de um território considerando objetivos comuns de todos os atores, aliados à capacitação e atração de investimentos, podem propiciar os resultados melhorados em relação ao desenvolvimento local, à capacitação e ao financiamento.

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

4.1. Nordeste Territorial utilizado como política pública

A avaliação do Programa Nordeste Territorial levou em consideração algumas preocupações, dentre elas e de cunho principal a busca por um sistema de comunicação aberto para a pesquisa junto ao Banco, envolvendo também o acesso às informações sobre os clientes, fornecedores e outros parceiros, independentemente da intensidade de relacionamento.

Como comentado na Introdução deste trabalho de pesquisa, na qualidade de pesquisador do MAPP buscamos encontrar respostas para os questionamentos direcionados ao Nordeste Territorial por conta inclusive da proposição do Banco indicada em sua missão e visão, que versa sobre a “*promoção do desenvolvimento regional*”. Trata-se de uma questão importante que pode indicar se a instituição é verdadeiramente de desenvolvimento, vindo a cumprir o seu papel como tal, ou se vem unir-se à outras instituições financeiras possuidoras de objetivos distintos, a exemplo de meramente apresentar lucro e rentabilidade com o foco na prestação de serviços para a população.

Neste caso o Banco do Nordeste, também sempre esteve atento para a tomada de atitudes e decisões em decorrência de qualquer movimentação e necessidade de ajudar os pesquisadores que o procuram para buscar informações, principalmente quando o tema tem forte ligação às políticas públicas provenientes do Governo Federal, ainda mais quando direcionadas para o combate à pobreza e miséria.

Assim, as discussões empresariais no âmbito do BNB sempre enfocam propostas direcionadas para o bem-estar da população nordestina com base na missão, foco e objetivos estratégicos, sendo de suma importância que o Governo Federal motive, mobilize, apoie e disponibilize todas as ferramentas disponíveis e necessárias para a execução de propostas.

Por enfrentar ainda grandes problemas tais como a disparidade de renda, desigualdades sociais, determinado nível de pobreza que impacta no aparecimento de miséria, além da problemática da seca (escassez de chuva) que ainda assola a região Nordeste, é que se torna importante a participação do Banco nessas discussões como instituição de fomento e de incentivo ao desenvolvimento para

encontrar saídas e caminhos a percorrer, por se tratar de uma entidade com responsabilidade definida perante o governo e sociedade.

Com esses parâmetros em mãos, este trabalho através da análise do Nordeste Territorial atenta para conhecer as categorias de análise relacionadas com o programa trabalhado pelo BNB que visa resgatar a cidadania e melhorar o nível de vida, dentre outros, a exemplo de geração de emprego e aumento de renda e redução da pobreza local.

Paralelamente, conforme relatou-se anteriormente, tenta-se neste estudo, mensurar também como uma Política de Desenvolvimento Territorial, no caso desta pesquisa, o Nordeste Territorial em se tratando de uma política pública, pode vir a agregar valor a um grupo selecionado identificado para a realização da pesquisa ou seja, como poderemos relatar se houve um incremento econômico e social após a implementação de tal programa na qualidade de vida das pessoas.

Sob esta ótica, pode-se considerar que as Políticas Públicas podem ser consideradas como ações estratégicas a serem desenvolvidas nos âmbitos Municipal, Estadual ou Federal, com o objetivo de propiciar para a sociedade melhores condições de vida. Dentro dessa compreensão, as políticas públicas também podem garantir mais renda para a população, visto que os governos podem propiciar investimentos através de recursos financeiros, objetivando o fortalecimento de setores da economia como o comércio, indústria e serviços.

Portanto, ao falar em políticas públicas é interessante que se diga tratar-se de políticas de “inclusão” e não de “exclusão” de brasileiros, que querem ter o direito ao acesso aos serviços que são prestados pelo Governo podendo estar alinhadas diretamente com o artigo 6º. da Constituição Federal (1988), que contempla o seguinte:

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Entende-se então, a importância de execução de políticas públicas voltadas para o bem-estar social da população do País, posto que todo brasileiro terá o direito ao acesso com dignidade aos serviços de responsabilidade do Governo Federal.

Já para atender a todos os segmentos da economia o Governo Federal (*site www.brasilsemisera.gov.br*), cria possibilidades para a população brasileira, de alavancar a economia através de financiamento pelos Bancos oficiais, Parcerias

Público Privadas (PPP), parcerias com Organizações Não-Governamentais, dentre outros mecanismos de atuação, disponibilizando diversos canais (programas) para que a população brasileira tivesse acesso direto ao crédito, como uma forma capaz de gerar desenvolvimento, renda e inserção econômica e social.

Interessante salientar, que estes programas podem ser elencados como políticas públicas, uma vez que apresentam o pressuposto de oferecer características ligadas ao real e verdadeiro interesse do povo, que diz respeito à melhoria de condição de vida universal, proporcionado pelo Governo Federal. Para tanto, os programas que adiante são mencionados, estão ligados ao Brasil Sem Miséria, objetivando elevar a renda familiar per capita, além de ampliar o acesso aos serviços públicos e realizar ações de cidadania e de bem estar social, tendo como eixos:

- a. Eixo da garantia de renda;
- b. Eixo de acesso aos serviços públicos;
- c. Eixo de inclusão produtiva

Abaixo, apresentamos alguns dos programas:

1. BOLSA FAMÍLIA: ampliado para atender um maior número de pessoas, objetivando aumentar a eficiência no combate à pobreza extrema. Não se trata de programa de financiamento, mas de concessão de benefícios para a família, protegendo especialmente as crianças;
2. MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI): promove a formalização de pequenos negócios, através de financiamentos das Estatais (BNB, BB, CEF). Este programa fora apresentado durante o lançamento do Programa Crescer, incluído no PLANO BRASIL SEM MISÉRIA;
3. PROGRAMA DE FOMENTO ÀS ATIVIDADES PRODUTIVAS RURAIS: oferece a oportunidade de disponibilizar para cada família um fomento de até R\$ 2.400,00, liberados em parcelas durante 2 anos. Estima-se o atendimento de cerca de 250 famílias até o ano de 2014;
4. PROGRAMA AGROAMIGO: contempla os agricultores rurais com renda de até R\$ 10.000,00 (anual), sendo operacionalizado exclusivamente pelo Banco do Nordeste do Brasil, na região Nordeste;
5. ÁGUA PARA TODOS: programa que garante a implantação de soluções que possam garantir o acesso a água para toda a população extremamente pobre, principalmente nas áreas secas do País;

6. LUZ PARA TODOS: garante atendimento a cerca de 257.000 famílias que ainda não tem acesso a energia elétrica;
7. ASSALARIADOS RURAIS: objetiva fomentar o acordo tripartites (Estado, trabalhadores rurais e empregadores) nas cadeias produtivas que empregam mais mão de obra, para garantir mais trabalho e ocupação;
8. BOLSA VERDE: garante a transferência de recursos financeiros a famílias do Programa Bolsa Família em situação de extrema pobreza para a conservação de ativos ambientais, com pagamentos no valor de R\$ 300,00. O programa deve atingir famílias que se encontram em florestas e reservas extrativistas;
9. PRONAF – PROGRAMA DE FORTALECIMENTO NACIONAL DA AGRICULTURA FAMILIAR: disponibiliza recursos financeiros para aplicação na agricultura familiar;
10. CREDIAMIGO: programa de microcrédito urbano do Banco do Nordeste o qual atende à demanda de financiamentos para empreendedores no meio urbano (pequenos negócios).

Assim, não podendo deixar de citar e em detrimento do assunto, o economista Celso Furtado em toda a sua obra procurou mostrar e focar essa problemática envolvendo as situações econômica e social do povo brasileiro que contribuem para o subdesenvolvimento. Para ele, a distribuição de renda é um resultado a partir da formação do poder econômico político das classes sociais e também em relação aos proprietários de terras e o envolvimento com os assalariados. Em comparação ao que é propagado hoje e em relação aos estudos que tratam o entendimento desse conceito de subdesenvolvimento, a desigualdade é atribuída pelos economistas às falhas do governo envolvendo a disponibilização de educação para a sociedade, além da falta de oportunidades de empregos que efetivamente possam gerar mudanças significativas.

Finalmente, ressalte-se também que o nosso sistema atenta para a promoção de acumulação de bens, mas com o caráter de monopólio (monopolista), principalmente em setores importantes da economia a exemplo dos bancos, indústrias, empresas do ramo de comércio e agricultura e ainda mais com o forte aspecto de ligação com o capital estrangeiro.

Diariamente, em qualquer estágio de nossas vidas, realizamos de forma constante uma série de avaliações acerca de nossas ações, comportamentos e atitudes, quase sempre na busca de promover melhorias constantes em qualquer que seja o ambiente, como por exemplo, no local de trabalho, no lar, na Igreja, na Escola, nos movimentos sociais, dentre outros.

O processo de avaliação não se restringe à apuração de fatos que sejam tão somente positivos. O avaliador deve se manter imparcial no processo de apuração dos resultados, pois do contrário, havendo intervenção ou qualquer tipo de manipulação, os resultados serão distorcidos e nada confiáveis.

Por vezes, quando se fala em “avaliar”, antecipadamente sofreremos por conta da apreensão pois não sabemos quais serão os resultados que podem servir de cobranças as quais podemos até nem cumprir.

É bom entender também, que a avaliação pode ajudar a formular uma política de planejamento em qualquer área de atuação principalmente no que se refere à políticas públicas ou programas governamentais, para se ter uma ideia da eficiência e efetividade, além dos impactos e benefícios.

Após a Segunda Guerra Mundial, muitos programas foram criados com o objetivo de satisfazer as necessidades humanas em seus vários campos (tecnológico, profissional, urbano, etc), além do surgimento de programas voltados principalmente para o desenvolvimento humano, aumentando dessa forma, os gastos sociais, o que gerou posteriormente por parte dos demandantes, a necessidade de promover uma avaliação dos resultados advindos dessas atitudes.

Ressalte-se que a partir do final dos anos 1950 e início dos anos 1960, verificou-se que investimento em pesquisas passou a ser fato comum nos países da Europa, Ásia e também nos Estados Unidos, havendo também um crescimento de grande número de artigos científicos sobre avaliação de programas.

É importante ressaltar que a definição de avaliação pode ser entendida de forma distinta por alguns autores, mas que a compreensão ou sentido sempre se dará em torno da identificação dos êxitos, erros, acertos ou fracassos acerca do que está sendo avaliado.

Para Silva e Silva (2001, p. 48), o termo avaliação

significa valor, esforço de apreciar efeitos reais, determinando o que é bom ou ruim. Trata-se necessariamente, de um julgamento valorativo; portanto não é um ato neutro nem exterior às relações de poder, mas é um ato

eminentemente político que integra o contexto de um programa público, exigindo postura de objetividade e de independência, sendo por natureza, uma atividade interdisciplinar.

Durante muito tempo não se teve clareza do que realmente constituía uma avaliação de política, pois não existia um corpo de conhecimento específico que a ela pudesse ser associado (COHEN, 1972; WEISS, 1998; WORTHEN, 1997 apud HOLANDA, 2006), reflexo da construção do campo conceitual da avaliação se transformar de acordo com os movimentos e as mudanças dos fenômenos sociais.

Em sentido estrito, a avaliação, como a utilizada na área profissional, é complexa, se orienta pelo método científico, possuindo múltiplas dimensões que comportam aspectos valorativos e cognitivos. Nesse contexto, Holanda (2006), ao apresentar uma visão geral e didática, afirma que avaliar é determinar o mérito e a prioridade de um projeto de investimento ou de um programa social, geralmente financiado com recursos públicos e voltado para resolver um determinado problema econômico e social.

Em termos de processo, a avaliação, no âmbito das políticas públicas, possibilita a coleta, análise e interpretação de informações sobre o planejamento, a implementação e os impactos das ações governamentais na perspectiva da alteração das condições de vida da população. Sem se constituir em regra, visualiza-se o esforço de alguns governos em utilizar os resultados da avaliação para mudar o comportamento ou desempenho de uma política ou programa. Ao fazer uso das informações decorrentes desse processo, convém considerar não só o confronto entre os resultados pretendidos e os efetivados, mas também visualizar e analisar os efeitos não previstos, por também se constituírem em elementos potenciais que auxiliarão na tomada de decisões.

Autores como Ala-Harja e Helgason (2000) chamam a atenção para a falta de acordo sobre o que é avaliação em virtude da multiplicidade de definições, por vezes até contraditórias, e também por uma variedade de disciplinas que a perpassam, como economia, política, administração, sociologias dentre outras. Acrescente-se que, por servir a uma ampla gama de necessidades, discussões, destinatários, instituições e praticantes, há todo um imbróglio quanto ao seu conceito, principalmente referenciado na forma como tem sido crescentemente demandada, confundida simploriamente como um tipo de *feedback* ou consulta.

Ainda segundo Ala-Harja e Helgason (2000), as principais metas da avaliação de políticas/programas seriam a melhoria do processo de tomada de decisão, a alocação apropriada de recursos e a responsabilidade para o parlamento e os cidadãos.

Já outros autores definem avaliação como um instrumento que pode ser utilizado para maximizar os resultados. Vega (1999), traz a definição que avaliar é

emitir juízos de valor para aferir o mérito ou o valor de um programa ou intervenção social, tendo como base informações empíricas recolhidas de forma sintética e rigorosa.

Nilson Holanda (2006, p. 217) diz que

avaliar significa julgar o mérito, o valor ou a utilidade de algo ou alguém. Esse é um processo fundamentalmente subjetivo, que parte de conceitos abstratos e de hipóteses e padrões de referência teóricos para chegar a conclusões que pretendemos objetivas e práticas.

Boulmetis e Dutwin (2000, apud HOLANDA, 2006) que também enfatizam o aspecto sistemático e pragmático da avaliação ao conceitua-la como um processo que coleta, sistematiza e analisa dados com vistas a determinar se e em que grau os objetivos têm sido ou estão sendo alcançados, considerando a perspectiva de auxiliar na tomada de decisões.

Assim, o mais importante e relevante em termos de avaliação é entender que ao final do processo de investigação o avaliador tenha as condições favoráveis para a tomada de decisão em torno de implementação de melhorias, se for o caso.

Dessa forma, este trabalho objetiva se utilizar do conceito de avaliação proposto por Holanda, através da coleta de dados já ditos anteriormente, objetivando analisá-los e interpretá-los a fim de identificar se os propósitos do programa estão sendo atingidos. Também, será utilizado material complementar (relatórios do programa, questionário de pesquisa e entrevista) para compreender melhor o funcionamento e propósito.

Porém, complementando em termos de “justificativas” para avaliar o Nordeste Territorial e através de pesquisa de autores que versam sobre o assunto, entendemos ser de bom alvitre que programas sejam constantemente avaliados para que se possa ter uma ideia da eficiência e resultados propostos através dos objetivos elencados inicialmente. A construção ou desenvolvimento de um programa envolve variáveis e resultados como os prováveis impactos, suas consequências e desdobramentos, além de gastos com o planejamento,

implementação, acompanhamento e controle. Estas variáveis, podem dar um entendimento da necessidade da implementação de uma avaliação.

Tanto no Brasil como na maioria dos países da Europa e também nos Estados Unidos, há diversos programas sociais voltados na sua essência para a melhoria da condição humana, em especial nas áreas de saúde e educação.

A necessidade de avaliar programas ou políticas sociais, parte também do pressuposto de elencar propostas de introdução de melhorias com a possibilidade de que possam alcançar um número maior de beneficiários a fim de que o objetivo de melhoria de qualidade de vida possa ser alcançado.

Nilson Holanda (2006, p. 115), enfatiza que a avaliação de resultados de programas

é uma tarefa difícil e muito exigente em termos de requisitos de tempo, dinheiro e pessoal capacitado. Além disso, enfrenta normalmente severas restrições de natureza política e administrativa.

O autor também enfatiza que a necessidade de avaliação de um programa também possui forte relacionamento com os resultados ou impactos, considerando que não basta tão somente conhecer os resultados e benefícios, mas também conhecer os custos e gastos envolvidos, pois o quesito “recursos” entendido como financiamento do programa (mesmo no âmbito público ou privado), são escassos podendo ser insuficientes para “banicar” o programa na sua totalidade.

Primordialmente, no processo de avaliação de programas, deve-se colocar inicialmente em discussão os objetivos e razões dessa avaliação. É interessante levar em consideração que a avaliação tem o objetivo de atender às expectativas dos patrocinadores que financiaram o programa ou projeto.

Dessa forma, o ato de avaliar, consoante Nilson Holanda (2006), objetiva identificar práticas mais eficientes para facilitar o aprendizado em serviço, além de melhorar o desempenho da empresa/instituição, transformando-se em um momento de aprendizado, além de assegurar a transparência dos resultados alcançados.

Além disso, pode-se afirmar também que a aferição dos objetivos em relação à eficácia, além da avaliação do impacto final do programa justificam a avaliação realizada.

Todo e qualquer tipo de programa é interessante que seja avaliado pois deve-se investigar a situação ou estágio em que o mesmo se encontra, principalmente para que seja obtida a informação sobre o seu desempenho e dessa forma ter o

indicativo da possibilidade de introdução de melhorias, readequação, reorientação, planejamento de rotas e de despesas dentre outras questões de sejam relevantes para o seu funcionamento.

É percebido, então, que estas questões precisam ser respondidas, haja vista os interesses dos envolvidos no programa, que dizem respeito ao controle e medição dos valores envolvidos.

Silva e Silva (2001, p. 51), explica que a necessidade e justificativa de avaliar é ponto importante tendo em vista que se deve conhecer os motivos que procedam à uma avaliação de programas e políticas públicas. A autora ressalta que a avaliação de programas nasce de ordens, tais como:

de ordem moral, que se refere à exigência de probidade dos gestores na gestão do programa e dos usuários na apropriação dos benefícios; de ordem política, que se refere à verificação dos propósitos da política ou programa em relação aos princípios de justiça minimamente aceitos; de ordem instrumental, que se relaciona com a geração de informações para monitorar o programa; de ordem técnica, referindo-se à possibilidade de a avaliação contribuir para clarificação do problema social que motivou o programa; de ordem econômica, tendo em vista a racionalização e melhor aplicação dos recursos.

Quando se explica o motivo ou ordem para avaliar um programa, é porque geralmente os patrocinadores ou gestores querem obter informações sobre os benefícios ou vantagens advindos deste. É comum e normal que patrocinadores que investem recursos financeiros, materiais e humanos para o desenvolvimento de algum programa, tracem estratégias que possam ser aplicadas para avaliação de programas também com o objetivo posterior de tomar decisões.

Porém, como benefício esperado de uma avaliação de programa, pode-se dizer que os financiadores ou membros do “staff”, podem aprender a construir ou melhorar a defesa na continuidade do programa ao descobrir, por exemplo, que existem fraquezas, deficiências ou imperfeições que tenham sido encontradas. Mas também devem tomar cuidado para não demonstrar ou parecer que estão realizando defesas em benefício próprio. Também, a avaliação poderá propiciar a oportunidade de identificar a existência de públicos novos para quem o programa poderá ser aplicado em complementação ao objetivo inicial.

Por outro lado, os gestores também não devem deixar de lado ou desconsiderar a existência de limitações quando se realiza uma avaliação de programa. Autores como John Boulmetis e Phyllis Dutwin (2000), enfatizam que a

avaliação não garante mudança no programa, sendo esta limitação que por vezes pode causar decepção nos gestores.

Portanto, para que as avaliações de programas sejam bem sucedidas, também deve-se considerar os contextos políticos e sociais os quais podem interferir nos resultados, inclusive na forma comentada neste capítulo quando apresentamos outros programas do governo federal que impactam diretamente na vida da população. Também há de se destacar que o resultado de uma avaliação de um programa deve ser analisado e utilizado como uma ferramenta ou instrumento de gestão ou planejamento e não ser esquecido e arquivado, pois do contrário, todo o trabalho realizado terá sido em vão.

Assim, a utilização dos resultados de uma avaliação em relação à programas e políticas sociais, consoante Silva e Silva (2001), servirá para a tomada de

decisões governamentais que geram impacto tangível e mensurável ou substantivo, alterando as condições de vida de um grupo ou população ou produzindo mudanças em atitudes, comportamentos e opiniões.

Comunidades, organizações sociais ou qualquer outro tipo de agremiação, também possuem a necessidade de avaliar e através dos resultados obtidos com essa avaliação, podem propor a introdução de mudanças em relação à missão, direção ou foco empresarial. O importante é perceber e entender que o resultado da avaliação é uma parte importante e integrante à formulação de uma proposta de decisão.

4.2. Instrumentos metodológicos utilizados na pesquisa

Para a constituição dos dados da pesquisa realizamos visita ao município de Tejuçuoca (CE) nos meses de Dezembro/13 e Janeiro/14, objetivando conhecer a realidade vivenciada pelos beneficiários assistidos pelo Banco do Nordeste. Consoante registrado na introdução deste trabalho, a pesquisa realizada baseou-se na proposta de uma avaliação de profundidade constituída por (Rodrigues, 2011). A autora enfatiza que eixos importantes para a elucidação e análise devem ser contemplados, conforme a seguir: o conteúdo da política formulada ou programa que detenha informações como as bases conceituais, sua formulação e informações internas; a trajetória institucional dessa política; a questão temporal e territorial da política estudada e análise de contexto de formulação dessa política.

Desta feita, o intuito desta pesquisa está baseado no esquema de sistematização das informações e realização de ampla e detalhada avaliação com base nas informações captadas, junto aos “atores” envolvidos, aqui considerados como clientes do Banco do Nordeste, gestores do programa e parceiros, todos citados logo adiante em capítulo específico.

Com base ainda na experiência de Rodrigues (2008) por conta de sua trajetória junto ao MAPP, as etapas constituintes de uma proposta de avaliação de profundidade com o enfoque na análise do conteúdo da política ou programa, considerando também o momento de sua formulação, a trajetória da instituição e o tempo e espaço

fazem parte de um esforço ainda inicial de obter melhores ferramentas teóricas, conceituais e metodológicas, que orientem a avaliação de projetos sociais de uma perspectiva mais ampla, que possam, ao longo do tempo, compor um conjunto de conhecimentos renovado e crítico em relação aos modelos dominantes de avaliação.

Considerando a proposta acima, julgamos que é importante todo e qualquer esforço que possa ser empreendido para o aprofundamento de uma análise de dados de pesquisa, uma vez realizando a combinação de instrumentos utilizados pelo pesquisador, posto o rompimento com propostas tradicionais de avaliação podendo vir à tona um resultado mais apurado acerca da política trabalhada, dando mais consistência e credibilidade.

Para solidificar nossa intenção, Minayo (2006, apud Silva e Silva 2008) reconhece as diferenças existentes entre as abordagens quantitativas e qualitativas, ressaltando que as qualitativas

são apropriadas para aprofundar a história; captar a dinâmica relacional de cunho hierárquico, entre pares ou com a população; compreender as representações e os símbolos e dar atenção também aos sinais evasivos que não podem ser entendidos por meios formais.

Também, vimos que Holanda (2006) atenta para a necessidade do pesquisador ter um maior envolvimento com os “atores” participantes a fim de esclarecer e conhecer melhor o detalhamento do programa em questão, explicitando-lhes os motivos que o levaram à pesquisa. Também convém lembrar que a identificação dos objetivos propostos não se traduz em uma tarefa fácil, tendo em vista que os mesmos podem ser definidos considerando os objetivos dos programas oficiais, fazendo com que o pesquisador não amplie a sua visão em torno do programa.

Pode ser entendido também, que o momento de interação com os atores sirva de troca de informações e até de experiência em torno da formulação e proposta de trabalho de apuração de dados sobre o programa. Também é importante registrar que os procedimentos necessários à investigação para uma pesquisa devem levar em consideração a delimitação de um foco, consoante Nilson Holanda (2006, p. 200 e 201):

para investigar as questões básicas é necessário tornar mais preciso o foco da pesquisa, traduzindo e desdobrando essas questões em um elenco de perguntas específicas e definindo de que forma podemos obter as respostas desejadas, o que implica definir: a) os grupos sociais a serem estudados; b) as unidades de pesquisa dentro desses grupos; c) as unidades a serem selecionadas; d) os critérios de avaliação, as formas de medição e os padrões de comparação; e) as informações a coletar; f) as fontes dessas informações; g) os métodos e instrumentos de coleta, sistematização, tratamento e recuperação desses dados; h) as técnicas e metodologias a adotar – experimentais, quase experimentais, qualitativas, estudos de casos, - para coleta, sistematização e análise de dados; i) os padrões básicos das análises a serem efetuadas; j) a forma de apresentação dos resultados (narrativas, tabelas e gráficos) k) os roteiros dos relatórios a serem, apresentados.

Dessa forma, em Tejuçuoca (CE) nos utilizamos da aplicação de questionário de pesquisa junto aos atores beneficiados com o Nordeste Territorial contendo perguntas que buscassem responder às questões, englobando os eixos NORDESTE TERRITORIAL, APOIO CREDITÍCIO, NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E MELHORIA DE VIDA, GERAÇÃO DE EMPREGO E AUMENTO DE RENDA E REDUÇÃO DE POBREZA, conforme a seguir: Conhecimento sobre o Nordeste Territorial; Interação com a Estratégia do Banco; Interação com o Agente de Desenvolvimento; Identificação da existência de mudanças e melhoria de vida dos beneficiários; Participação dos beneficiários em programas do Governo Federal (transferência de renda); Necessidade e participação em capacitações; Se houve intervenção do BNB nas capacitações; Existência de instituições parceiras no processo; Que conceito ou nota seria atribuído ao Nordeste Territorial; Apoio creditício; Se o crédito fora suficiente para atender às necessidades; Como se deu o processo de crédito; Se houve demora ou não; Atendimento às expectativas dos beneficiários; Existência de mão-de-obra familiar; Informações quanto ao atendimento prestado pela equipe do BNB em Itapipoca (CE); Influência do AD na concessão do crédito; Se o Nordeste Territorial modificou de alguma forma a vida dos beneficiários quanto ao aumento da renda e geração de emprego; Se houve aumento do poder de compra dos beneficiários após produção e comercialização;

Se a capacitação exerceu alguma mudança significativa na vida dos beneficiários; Quanto à participação dos beneficiários em feiras em seminários; Se os participantes sentem-se felizes e se aconselhariam ou indicariam o Nordeste Territorial para outras pessoas.

Cabe aqui salientar que a amostragem definida como estudo deste trabalho, considerou algumas ponderações importantes para justificar o teor qualitativo da pesquisa. Dessa forma, da parte do Banco do Nordeste, validamos tais ponderações quanto aos beneficiários assistidos com os financiamentos, quais sejam: todos passaram pelo processo de trabalho exigido pelo programa já discriminados neste trabalho (reuniões, capacitações, seminários, apresentação de documentação exigida, etc); por residirem a cerca de 10 km do município, tornando o deslocamento e distância entre suas residências e sede do município, um fator importante para a realização da pesquisa; os beneficiários foram os pioneiros em relação ao crédito; todos demonstraram grande interesse em mudanças; e principalmente porque acreditaram no sucesso.

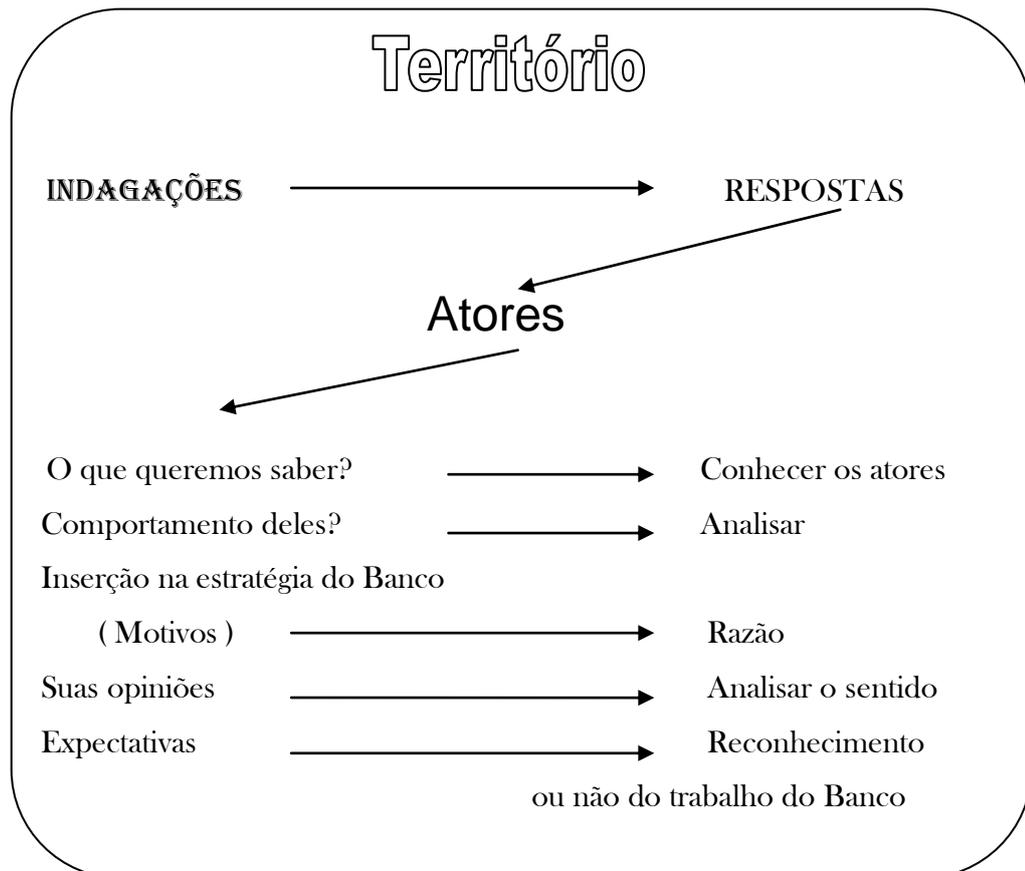
Dessa forma, e considerando os fatores acima entendemos que os indivíduos trabalhados se apresentam como importantes e justificam uma vinculação com o programa do Banco, além do que tomamos por base (Minayo, 1992), posto que a investigação sobre eles deve ter também como base um forte entrosamento ou vinculação com o problema trabalhado, sendo portanto importante que o pesquisador perceba, reconheça e tenha em mente que essa amostragem escolhida possa abarcar a totalidade do que está sendo investigado.

Na sequência, e na busca de outros autores para confirmar nosso entendimento sobre a identificação da amostra trabalhada neste projeto, vimos que Holanda (2006, p. 270) indica que a “amostra” no caso das pesquisas qualitativas, caracteriza-se por ser “pequena, não aleatória e proposital”, momento em que “*o pesquisador é o principal instrumento da pesquisa, e não propriamente as entrevistas...*”. Dessa forma, entendemos, que a ação eficaz do entrevistador se traduz importante para validar as vantagens desse tipo de pesquisa.

Quanto às entrevistas e aplicação de questionários, ambos semiestruturadas, estas foram realizadas junto aos gestores do Banco, representante de Sindicato Rural, de ONG local e Secretaria de Agricultura, na tentativa e cunho geral de extrair as seguintes informações: Se a Estratégia Nordeste Territorial atinge aos objetivos de sua criação; Se existe análise sistemática da Estratégia; Conhecimento da

percepção dos gestores e técnicos do BNB em relação à inclusão social, geração de emprego e aumento de renda e redução das desigualdades sociais; “feedback” e visão dos parceiros; O que poderia ser melhorado no processo e captação geral de informações.

Dessa forma, o quadro abaixo mostra resumidamente os objetivos propostos através da aplicação de pesquisa junto aos atores já citados:



Prosseguindo e para complementar a ação de uma avaliação de profundidade, também adotamos o método de observação direta/participante, ao participar de reunião com os beneficiários no município. Procuramos registrar e examinar todos os pontos considerados importantes e impactantes na vida de todos, atentando para interpretar os acontecimentos e fatos visualizados considerando o ambiente, o comportamento das pessoas, o relacionamento com o objeto da pesquisa e outras conclusões.

Como esperado, a conclusão da pesquisa fora registrado neste documento posto que se trata da necessidade de registrar os resultados que poderão servir de

base para a análise por parte do Banco, assim deseje quando da reformulação da sua Estratégia.

CAPÍTULO 5: O PROGRAMA NORDESTE TERRITORIAL EM TEJUÇOCA: RELATOS DO TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo, apresentamos comentários sobre resultado da experiência vivenciada em Tejuçuoca (CE), quando mantivemos contato direto com os clientes que foram beneficiados com os financiamentos, além de parceiros, representantes do Banco do Nordeste na qualidade de gestores principais e AD's, representante de Sindicato dos Trabalhadores Rurais, representantes de ONG local, Prefeitura e Câmara Municipal.

Foram realizadas visitas ao município com o objetivo de conhecer melhor de perto a realidade vivida na localidade pelos participantes da pesquisa, para melhor chegar aos resultados prezando pela fidelidade das informações obtidas e dessa forma responder aos questionamentos apontados na introdução deste trabalho.

A experiência fora realizada na Comunidade “Cacimba Seca”, distante cerca de 10 km da sede do município, local onde residem os clientes que foram assistidos pelo Banco do Nordeste. Convém ressaltar que os nomes dos clientes e os seus respectivos endereços foram mantidos no anonimato objetivando respeito e obediência ao sigilo bancário.

Dessa forma, destacamos o quadro abaixo contemplando os “atores” envolvidos neste processo de apuração de informações, para subsidiar a análise deste trabalho, assim como os “roteiros”, “instrumento” utilizado e “caracterização”, onde constam os nomes fictícios que estão sendo utilizados:

ATORES	ROTEIROS	INSTRUMENTO	CARACTERIZAÇÃO
Banco: Ambiente de Políticas de Desenvolvimento	Apuração de informações sobre a criação da Estratégia Nordeste Territorial, Avaliação, Resultados e Parcerias necessárias; Obtenção da visão/percepção da alta administração do BNB sobre os resultados da	Realização de Entrevista	Participação dos gestores* onde na transcrição das entrevistas serão citados simplesmente como “Gestor”. Total: 03 gestores

	Estratégia		
ONG: Associação de Desenvolvimento Local - ADEL	Coleta de informações sobre participação no processo / experiência junto ao Banco e beneficiários	Aplicação de questionário específico	Sr. Francisco Pinto e Sra. Germana. Total: 02.
Representantes de Entidades: Sindicato dos Trabalhadores Rurais	Obtenção da visão dos parceiros sobre a importância da Estratégia Nordeste Territorial	Aplicação de questionário específico	Sr. Feliciano Freire. Total: 01
Gerentes do Banco e Agentes de Desenvolvimento	Conhecimento da participação e envolvimento em todo o processo.	Realização de Entrevista e Aplicação de questionário específico	Estão descritos no corpo do trabalho como “Gestor” e “Agente”: Total: 02
Clientes	Conhecimento do nível de satisfação; Obtenção de informações/relatos sobre os efeitos do apoio creditício do Banco e de Assistência Técnica recebida	Aplicação de questionário específico	Estão indicados como “Beneficiários” no corpo do trabalho. Do total de 12, 08 responderam.

* Entenda-se que os gestores aqui citados efetivamente são gerentes e/ou consultores e colaboradores que lidam diretamente com o Nordeste Territorial em toda a sua amplitude.

5.1. As entrevistas e análise de recortes importantes (transcrições)

Ressalte-se que o processo de aproximação (contatos iniciais) com todos os entrevistados ocorreu inicialmente através de ligações telefônicas mantidas com os mesmos, quando foi feita uma exposição sobre as intenções de produção deste trabalho.

As entrevistas realizadas com os gestores da Direção Geral do BNB e AD em Fortaleza, transcorreram na mais absoluta tranquilidade. Em todas elas houve um pequeno atraso em função de suas agendas de trabalho.

O primeiro gestor entrevistado se mostrou bastante à vontade e também demonstrou que é detentor de conhecimento específico sobre a Estratégia Nordeste Territorial e também sobre a forma de atuação do BNB.

Na realização da entrevista também foi percebido que o gestor deu grande ênfase às Instituições parceiras que trabalham com o Banco do Nordeste, posto que deixou claro que o Banco não poderia desenvolver nenhum tipo de trabalho de cunho desenvolvimentista, sem a colaboração de outras instituições que são importantes para a região, tais como a SUDENE, Órgãos de Assistência Técnica ao Produtor Rural, Ministério do Desenvolvimento Indústrias e Comércio, Governos de Estados, Governos Municipais, Organização Não-Governamentais, além do SEBRAE, IBGE e do ETENE, que é o Escritório Técnico de Estudos do Nordeste.

A dimensão econômica através do trabalho do BNB parece estar atrelada à dimensão social, conforme registrou o entrevistado, dizendo que *“Não adianta a gente avançar somente na dimensão econômica se a gente não estiver dando uma olhada primordial para dimensão social.”* Tal declaração nos remete para o que descreve Leite (2012, p.124), fazendo referências às características do processo de desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento precisa de sincronia nos ritmos de expansão produtiva e aperfeiçoamento tecnológico, bem como de mudança social correspondente. A negligência deste aspecto vital produz os obstáculos e resistências que inibem o avanço da sociedade e do desenvolvimento econômico.

O entrevistado destaca na sequência de suas palavras:

Esses últimos dois governos que nós temos tido no país tem dado um olhar muito forte para isso aí e a gente não pode perder essa oportunidade, e o Banco como grande indutor do desenvolvimento tem feito a sua parte nisso aí priorizando principalmente o agricultor familiar, o mini e pequeno produtor rural e o pessoal para que possa melhorar essa inclusão social aí.

Sobre o ponto de vista acima Leite (2012, p.93) comenta, sobre um novo estilo de desenvolvimento, o seguinte:

O desenvolvimento deve ser concebido como um processo integral abrangendo metas econômicas e sociais, assegurando, de modo efetivo, a participação da população nesse processo e nos seus benefícios, ou seja, os grupos sociais que eram “objetos” devem passar a ser também “sujeito” e “fim” desse processo.

Outro fato importante que destacamos em torno dos comentários do entrevistado é que ele enfatiza que a ação de tão somente emprestar dinheiro para

as pessoas, não é o suficiente, posto a necessidade de outras ações complementares:

...e a gente já alguns anos desde 1996, o Banco começou a verificar que não basta apenas emprestar, nós necessitamos de uma série de outras ações antecedentes e complementares ao crédito que dão suporte para que realmente o crédito por se só não venha sem vir junto com a capacitação e a assistência técnica. Então ele criou uma série de instrumentos, e dentre esses instrumentos nós tivemos o Farol do Desenvolvimento que visava o Banco em todos os municípios discutir as vocações econômicas daqueles municípios, discutir quais as potencialidades e quais eram os entraves que existiam em cada um dos municípios e quem era o operador do Banco, o facilitador, o grande articular, o grande motivador dessa ação era o Agente de Desenvolvimento.

Analisa-se também, pelo depoimento acima, que o Farol do Desenvolvimento teve importância no processo de concessão de crédito do BNB, haja vista que atuou como mobilizador das discussões realizadas para resolver entraves nos municípios assistidos pelo Banco, a exemplo de problemas relacionados com a assistência técnica e identificação de atividades potenciais.

Visualizou-se também, que o resultado da entrevista, aponta para a realização de um *discurso institucional* talvez servindo para mostrar e demonstrar que a Instituição BNB adota uma postura única, quando da realização deste tipo de pesquisa. Talvez deva existir uma orientação em torno desse assunto, voltada para uma “padronização” a ser seguida pelos colaboradores do Banco, obviamente considerando que devam ocorrer algumas alterações ou adaptações para adequação ao contexto de cada entrevista concedida. Mesmo assim, como mencionado no primeiro parágrafo e em complemento, o entrevistado demonstrou grande vibração com a Estratégia e com o Banco do Nordeste não deixando de lado em nenhum momento a citação sobre o apoio aos pequenos produtores e a importância do sistema de gestão (fóruns de governança) existentes, onde o Banco também participa contribuindo para as discussões que fazem parte de seus objetivos institucionais.

Por fim, o gestor ressaltou a forte participação dos colaboradores AD's do Banco, que também estão inseridos na Estratégia Nordeste Territorial, sendo responsáveis pela identificação do público-alvo que merece o apoio do BNB e Instituições parceiras, além de outras inúmeras tarefas atinentes ao programa.

O segundo gestor entrevistado também demonstrou possuir muita experiência em relação aos temas desenvolvimento regional e territorial posto sua atuação desde o ano de 1993, até o presente momento, conforme registrou:

E aí, a gente acabou abraçando essa causa de um trabalho mais amplo do Banco, além do crédito. E tudo isso foi abrindo as portas para eu trabalhar desenvolvimento local territorial que é o que eu considero a base, o fundamento da ação do Agente de Desenvolvimento que é o objeto aqui do nosso trabalho.

O gestor também comentou que atuou bastante junto ao Farol de Desenvolvimento, Capacitação para os clientes do Banco e também com os AD's até porque à época, o momento exigia produtos diferenciados para poder distinguir o banco de outras instituições meramente comerciais.

Comentou que com a transição de gestão do Banco, no ano de 2002, *“aí mudou muito a estrutura do Banco e foi até criada uma área, digamos, para ancorar essas iniciativas do desenvolvimento territorial que a área de Políticas de Desenvolvimento abraçou isso aí.”*

Informou a existência de muitas discussões em torno da atuação do AD em toda a área de trabalho do Banco, a partir de 2003, haja vista que eram necessários alguns ajustes para que estes profissionais pudessem atuar de forma mais dinâmica junto aos municípios da região.

Em relação ao seu envolvimento com o Nordeste Territorial, o gestor disse que ao tomar conhecimento da proposta deste trabalho, gostou muito posto que foi convidado para trabalhar diretamente com este produto do Banco. Percebeu que havia uma complementação às funções do AD. Comentou ainda que com a chegada do Nordeste Territorial muitos compromissos do Banco, a pensar como a inclusão social, inserção produtiva de clientes, organização de cadeias produtivas, dentre outros aspectos, inclusive a capacitação, poderiam ser resgatados e trabalhados. Vejamos a transcrição a seguir:

Se o Banco tinha o dinheiro, se o dinheiro era publico, era para aplicar na região, a gente não podia colocar esse dinheiro de qualquer forma. Nós tínhamos que ter compromisso com a inclusão social, com a inserção produtiva, com a equidade social, com o progresso da ciência tecnologia, com a chegada da inovação e, fundamental, com a questão da capacitação que é o que iria fazer o diferencial para aqueles produtos e aqueles empreendimentos deixarem de está a mais no mercado.

Quando indagado sobre a existência de qualquer sistema de avaliação sobre o Nordeste Territorial, relatou o seguinte:

Falta um sistema de avaliação, falta uma lógica de avaliação, falta uma vontade de fazer avaliação. E a avaliação é sempre uma coisa comparativa, se eu quero dizer, se foi importante, se não foi, se foi representativo, se não foi... eu tenho que fazer comparações.

Mais adiante, fizemos uma provocação para ouvir do gestor, relato de comparação entre o Farol do Desenvolvimento e o Nordeste Territorial, por conta do nosso exercício de elencar semelhanças entre os dois trabalhos do Banco, visto que descrevemos algumas semelhanças, as quais foram registradas nesta pesquisa em capítulo anterior, com base no conjunto de informações trabalhadas.

Não. São duas coisas absolutamente diferentes. Eu posso dizer de cadeira porque eu trabalhei dentro das duas. O Farol de Desenvolvimento era um instrumento de formação de capital social, no meu entendimento.

Na sequência, a entrevista realizada com o AD se mostrou de grande importância pelo fato de destacar diretamente as ações de sua responsabilidade junto ao município e grupo de produtores. Enfatizou a desorganização da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura, consoante relato abaixo:

O meu trabalho em Tejuçuoca ele começou muito assim... o ponto principal era uma feira que tinha lá chamada Tejubode. E como Tejuçuoca era a cidade do bode e tinha esse evento muito importante, e eu comecei a participar porque quando eu cheguei em Tejuçuoca fazia parte da jurisdição da Agência. E daí eu cheguei lá e sentia a necessidade... a gente financiava muitos animais ovinos e caprinos e eu sentia a necessidade de organizar a cadeia produtiva da ovinocaprinocultura. Isso começou em 2006. E eu comecei meio que assim... dando alguns passos, tentando organizar todo o município nessa questão da ovino caprino e aí foi quando surgiu a estratégia do Banco Nordeste Territorial. Ele usava a organização, ele tinha como objetivo a organização das cadeias produtivas para promover o desenvolvimento regional.

Continua a narrar as ações que procuraram “emplacar” o Nordeste Territorial:

E daí nós começamos... a primeira ação que eu fiz foi um grande seminário de que eu chamei “o primeiro seminário de organização de cadeia produtiva de ovinocaprinocultura de Tejuçuoca”. Nesse seminário eu convidei parceiros como o Sebrae, Embrapa, Ematece, Senai... Eu convidei tanto parceiro, o município, a Secretaria de Agricultura... vários parceiros que eu vislumbrava que pudesse ajudar, ajudar o Banco do Nordeste, ou seja, todos juntos pudesse fazer essa organização da cadeia produtiva com o nome “Programa Nordeste Territorial” que era uma estratégia.

No início dos trabalhos de divulgação da proposta de trabalho do BNB, foi captado perante o entrevistado que a constituição de parceria com as instituições como o Sebrae, Embrapa, Ematerce, Senai, caprinocultores, dentre outras, se traduziu importante para poder garantir que o Nordeste Territorial fosse implementado no município. Porém, ao longo do caminho, ressalta o entrevistado, *“eu senti que os encaminhamentos eu tinha uma dificuldade imensa... o Sebrae não tinha condição, quando eu marcava outra reunião o Sebrae não podia ir, a Embrapa também não.”*

A seguir, vê-se que tão somente o apoio institucional não foi o que garantiu o alcance dos objetivos do trabalho do Banco. O gestor também relata, e parece de fundamental importância, que alguns grupos de pessoas interessadas no crédito do Banco começaram a participar das rodadas de reuniões para ouvir as proposições. Porém, ao longo do tempo, muitos foram abandonando os grupos, por conta da “pressa” para acessar o dinheiro, quando ficaram somente os verdadeiramente interessados no apoio do BNB e parceiros, conforme a seguinte transcrição:

Então, eu aproveitei esse melhorar de vida com a vontade que eles tinham... porque assim, eu sempre gostei de trabalhar grupos que eu identificasse que eles arregaçavam as mangas para fazer, aprender mesmo que tivesse dificuldades, para participar de capacitação, que eu sentisse que eles tinham vontade de mudar a cultura deles, de fazer silagem, de se preparar melhor. Eles acreditaram e queriam mudar.

O entrevistado também reforça que a parceria realizada com a Agência de Desenvolvimento Local, que reúne filhos de agricultores e que trabalham com o foco no desenvolvimento e apoio a projetos produtivos, foi um diferencial que contribuiu para a realização do trabalho do Banco. Ressaltou que a proposta de trabalho da agência é idêntica a do Banco. Registrou o seguinte:

Então eu falei, como os outros parceiros se afastaram porque não tiveram tempo, então nós vamos formar um parceria ADEL, Banco do Nordeste e as Secretarias. E assim nós fizemos. O primeiro passo foi como a gente achava que nós não tínhamos pernas para trabalhar o município todo em ovino, caprino, nós resolvemos escolher uma comunidade e escolher como piloto. Em cada município nós elegemos uma comunidade como piloto. E nesse piloto nós fizemos um diagnóstico para identificar quais eram os eixos que a gente deveria trabalhar, o que a gente deveria focar ali as nossas energias, tanto do Banco, como da ADEL, como da Secretaria e, às vezes, a Ematerce entrava também. E nós identificamos o trabalho em cinco eixos: - primeiro a organização da produção e dos produtores, como o grupo era menor a gente tinha como focar e tentar dar conta; - A questão da capacitação que eles não tinham nenhuma. Os animais morriam de fome, morriam de doenças.

Também, observa-se que após o levantamento dos problemas (diagnóstico) junto aos produtores do município relatado no comentário acima, a falta de organização deles além da pouca ou ausência de capacitação, inclusive no que se refere ao manejo dos animais ovinos e caprinos, foram elencados como entraves para o sucesso de suas atividades.

Outro ponto a destacar na entrevista é que o ETENE diligenciou esforços para ajudar os produtores através de apoio financeiro por intermédio de fundos existentes à época, a fim de proporcionar capacitação devida na questão do manejo alimentar dos animais da comunidade. O apoio serviu para viabilizar capacitações e consultorias específicas através da Embrapa e outras instituições para o público específico. A partir desta ação, foi observado que a mortalidade dos animais diminuiu consideravelmente por causa desta ação empreendida.

E no início era para capacitação, era uma máquina de ensilar, semente de milho, etc... então eles plantaram, e na época que foram fazer essa silagem foi muito interessante, a gente tem até foto, que nós, tanto eu e o Banco, como a ADEL e como os produtores, a gente parecia uma pessoa só. A gente pisava na silagem que é aquela silo cincho que vai botando... e a gente fazia isso para mostrar para eles que a gente estava junto e que era importante aquilo ali. E eles aprenderam tanto isso que eles passaram a fazer sem a gente. No início o primeiro silo a gente ia para dentro e pisava junto com eles, depois não precisava mais a gente mandar nem fiscalizar porque eles faziam sozinhos.

O entrevistado ainda registra:

Eles tinham a maior preocupação de pegar o feno na hora certa, e várias capacitações foram feitas. Então, a partir daí, os depoimentos começaram aparecer nas regiões, nas reuniões que a gente fazia; de que os **meus animais nunca mais morreram** e que no segundo semestre eu tenho silagem para eles e eu não preciso vender barato. E aí nós fundamos os Fóruns da ovinocaprinocultura. Nós tínhamos os fóruns municipais que era as reuniões que a gente fazia com o grupo de cada município, e nós tínhamos de dois em dois meses um fórum regional que nós juntávamos todos os grupos dos municípios vizinhos trabalhados por nós, Banco e ADEL e juntávamos no canto só, e aí a gente via qual era o gargalo de um, o problema do outro, o que um estava fazendo direito, aí passava... então começou a existir um laço afetivo, uma troca de experiência e que todos eles começaram a se conhecer, tinha gente que nunca tinha viajado, nunca tinha saído da sua comunidade

Os produtores passaram, então, a participar da Feira de Capriovinocultura conhecida como Tejubode, tendo direito à estrutura específica para apresentação de seus produtos, que começaram a ser produzidos a partir do conhecimento adquirido

em cursos específicos de embutidos e outros, como a produção de linguiças, hambúrgueres de carne de bode, almôndegas também oriundas da mesma carne, além do aprendizado do corte padronizado da carne.

E aí nós dizemos, vamos pegar esse grupo e vamos dar capacitação a eles para eles fazerem embutidos. Pelo menos os animais deles eles vão transformar e vão ganhar mais dinheiro. E aí nós expusemos a ideia para eles e eles toparam na hora. Eles já estavam muito bem capacitados, eles já tinham uma visão melhor das coisas. Então, nós pegamos e trouxemos, o Banco trouxe uma pessoa do Centec de Limoeiro formada em nutrição, ela era tecnóloga em alimentos.

Continuando...

E aí nós dissemos, e agora?! Vai ter o Tejubode e o que nós vamos fazer com o conhecimento de vocês? Aí eles disseram: os nossos animais que a gente ia trazer para vender vivos nós vamos vender todos transformados em linguiça, kafta e tal... E aí nós já falamos com um box lá com o prefeito, já foi determinado um box para os produtores...

A entrevista também indica que a participação dos produtores na feira Tejubode, com a venda de seus produtos, serviu de exemplo para muitos outros, inclusive de municípios vizinhos, que logo procuraram conhecer de perto como tudo começou. Daí houve troca de experiências entre produtores dos municípios no que tange ao manejo de animais, alimentação, produção de carnes, dentre outros.

Eu só sei que a ideia de Tejuçuoca do Nordeste Territorial ela se espalhou para outros municípios. A questão da cultura da mudança de ensilagem, o município através desse grupo que fazia silagem e que a gente fazia questão de dizer nas reuniões e os depoimentos deles que os animais não morriam mais... começou a pegar em outras comunidades do próprio município. Um efeito positivo. Todo mundo e aí como é que faz? Eu queria ir ver. Então começou haver uma troca de experiência no próprio município.

Na sequência, há o registro pelo entrevistado que houve melhoria da renda dos produtores envolvidos no Nordeste Territorial, tudo a partir das vendas dos produtos e participação em feiras.

E aí eles saíram de um patamar de recursos de, mais ou menos era R\$ 100 reais no máximo, para um salário mínimo, porque eles começaram a vender... Eles começaram a vender para o PAA, para CONAB porque *linkado* a isso a gente foi começando a trazer as políticas públicas de comercialização: PAA, MDS... Agora ultimamente eles estão se capacitando para o PNAE... Porque o objetivo nosso, do Banco do Nordeste Territorial é que as pessoas se tornem autônomas. A gente não pode ser bengala para eles. O nosso objetivo é de repassar todo esse conhecimento, essa compreensão e que eles aprendam isso e que eles passem a caminhar com as próprias pernas.

Antecedendo ao final da entrevista é assegurado pelo entrevistado que o Nordeste Territorial tem boa influência na inserção social dos assistidos, quando relata:

Ele influenciou e ele contribui não só para eu vou dizer mais abrangente... Ele contribui para mudança de cultura, e quando eu digo mudança de cultura é uma coisa que você não tinha e que você passa a ter, a questão da silagem que eu estou fazendo a comida para os animais. Então ele reduz a pobreza, ele insere na produção, faz a inserção produtiva e eles diminuem as desigualdades sociais tanto no próprio município, no Ceará e no Nordeste. Então assim, ele é uma excelente estratégia o Nordeste Territorial.

Porém, em suas palavras finais, o entrevistado demonstra preocupação com o Nordeste Territorial, quando afirma que “poderia” ser melhor trabalhado para que a sua execução tenha mais efetividade, ecoando como uma avaliação crítica perante o Banco.

Eu gostaria que o Nordeste Territorial ele está meio que, quer dizer, ainda está no sistema do Banco. Se você entrar no www.bnb.gov.br você vê lá Nordeste Territorial. Só que está parado, não tem mais nenhuma ação a respeito disso. E eu acho que não devia perder essa história. Porque é uma história que pode fazer um diferencial para o Banco do Nordeste, que é um Banco de Desenvolvimento.

A preocupação relatada pelo entrevistado parece estar ligada diretamente ao que propõe o Banco do Nordeste, enquanto instituição de desenvolvimento com missão a cumprir que envolve minimizar os riscos e problemas enfrentados pela região, ainda mais que ressalta que o Nordeste Territorial é um diferencial para o próprio Banco. Acerca desse depoimento, apontamos o que diz Rands (2011, p.187), indicando que a atuação de políticas ou programas cumprem uma missão desenvolvimentista importante para o Brasil:

...as políticas desenvolvimentistas normalmente aparecem como resultado da constatação do atraso relativo ou da estagnação de determinada região. São propostas, seja por motivo de justiça social, de percepção de riscos de erupção social ou mesmo pelo potencial comprometimento de recursos estratégicos ou regiões estratégicas para o país. O exemplo das políticas desenvolvidas sob a coordenação da SUDENE e da SUDAM são, sem dúvida, os exemplos mais importantes dessas políticas no Brasil, nos últimos 100 anos.

Rands (2011) comenta ainda que políticas são traçadas e trabalhadas para áreas específicas no país, com efeito à minimizar problemas locais quer seja de cunho social, político ou econômico. Uma série delas são trabalhadas em

macrorregiões, a exemplo do Nordeste ou em regiões menores como zonas francas, reservas indígenas, dentre outras.

Dessa forma, o que torna uma política diferente uma da outra ou das que virão no futuro, diz respeito às características que envolvem a situação a ser enfrentada, envolvendo a região trabalhada e ainda a situação particular que possa requerer ações de cunho social ou econômico.

Foram realizadas visitas à comunidade para aplicação de questionários específicos junto aos beneficiários e alguns parceiros (detalhado nesta pesquisa em capítulo anterior) para captar o máximo de informações possíveis que pudessem mostrar-nos como estavam vivendo, suas expectativas, nível de renda, melhoria de vida, suas realizações, dentre outras questões e dessa forma viabilizar a formação de nossa opinião considerando **essencialmente** respostas em relação à renda, acesso ao crédito, melhoria de vida e suas expectativas. Tratou-se de grande momento deste trabalho, posto que a ação de ir à comunidade propiciou conhecer de perto a realidade de pessoas simples e humildes à busca de melhorar de vida.

Participamos também de reunião da comunidade, onde vimos um grupo de pessoas preocupado com o futuro e com dias melhores. Nossa observação também possibilitou, ao mesmo tempo, perceber “pingos” de felicidades em seus semblantes, quando se fala no trabalho desenvolvido pelo BNB e parceiros na comunidade.

Deu para perceber que a presença do Banco influenciou em seus modos de vida, pois trouxe-lhes informação de que necessitavam sob a bandeiras da educação e capacitação, como podemos destacar em uma voz: *“muito importante para nós criadores, porque me ensinou a cuidar dos animais e facilitou o financiamento do crédito do Banco”*. Continua, dizendo: *“fui bastante participativo e aprendi a fazer silagem e fazer o processamento da carne”*. Conclui, ressaltando: *“participei de várias reuniões com a Agente do Banco e também de cursos sobre ensilagem, processamento de carne, participei de fóruns regionais de caprinos e ovinos... daí usei o crédito para fazer forragem para alimentar os animais e o que sobra vendo para os meus vizinhos”*.

Podemos analisar e observar que nesta pequena ação existe uma intenção de inclusão social e garantia de cidadania, quando do acesso à capacitação e crédito. Conforme evidenciado, não se trata de um trabalho individual, realizado apenas por uma Instituição, mas de parceria que envolve outras Instituições, a

exemplo da Embrapa, ADEL, Prefeitura, dentre outras. O exemplo faz lembrar, Scherer-Warren, apud Mattos, 2012, p.19, ao relatar que:

A cidadania é, neste caso, entendida como o reconhecimento do direito a ter direitos, especialmente entre determinados setores da sociedade, como entre os chamados “excluídos sociais”. Cidadãos são definidos como sujeitos autônomos que se organizam para defender seus interesses face ao Estado. A transformação de necessidades e carências em direitos, que se opera dentro dos movimentos sociais, pode ser vista como um amplo processo de revisão e redefinição do espaço da cidadania.

Indagamos no nosso trabalho o que fez com que as pessoas participassem das reuniões propostas pelo Banco, que trataria assuntos como crédito, capacitação, organização, cadeias produtivas, dentre outros temas. Na amostra, os beneficiários relataram o seguinte: *“porque estava precisando de dinheiro emprestado e gostei das propostas do BNB e estou trabalhando para dar certo”*. Outro beneficiário registra: *“já fazia parte da Associação e então o BNB passou a ser parceiro e nesta oportunidade aprendi muito sobre a criação de animais”*.

Em relação às parcerias envolvendo outras instituições, todos relataram que houve também grande participação de entidades como a Embrapa, Adel ,dentre outras conforme a seguir: *“houve participação da Adel, Embrapa, Prefeitura e apoio da Secretaria de Desenvolvimento Rural”*.

Já no que concerne às expectativas relativas ao crédito que receberam, mais adiante faremos um relato estatístico sobre esta e outras perguntas. Mesmo assim obtivemos comentários complementares em relação a este item, conforme o seguinte depoimento: *“o crédito foi suficiente para comprar uma novilha de gado e a reforma do aprisco”*. Outro entrevistado disse: *“usei o crédito para comprar forragem que estava precisando”*. Mais adiante, outro beneficiário relatou: *“é porque uma vez com o crédito é só trabalhar que as coisas funcionarão”* e finalmente um outro relato revela que o crédito foi *“suficiente para comprar as rações dos animais e fazer um cacimbão”*.

Para financiamentos ou créditos concedidos por qualquer Instituição financeira, é esperado que os tomadores ganhem maior eficiência em suas atividades que possa culminar em aumento de renda. Para tanto, procuramos captar quais expectativas dos entrevistados em torno deste assunto, após o crédito concedido. Obtivemos as seguintes respostas: *“periodicamente quando faziam o processamento da carne e quando botamos carne para o paa”*. Outro relatou que

“houve sim o aumento, mas dá para melhorar muito mais”. Em seguida em outro depoimento: *“ Sim. Estou vendendo o capim que sobra da alimentação dos animais. Este aumento está em torno de R\$ 500,00.”* e finalmente outro relato: *“com o processamento de carne no período do Tejubode, temos bastante lucro, também com o fornecimento de carne para o paa.”*

Já em relação a uma comparação que pudesse ser realizada considerando a presença do Banco com o Nordeste Territorial, vimos o seguinte:

Situação anterior (antes da chegada do Banco)	Situação atual
<i>“morava de aluguel”</i>	<i>“tenho casa”</i>
<i>“poucos animais, pouco capim, pouca renda, não tinha opção”</i>	<i>“aumentei os animais, aumentei a capineira, melhorou a renda”</i>
<i>“sem conhecimento”</i>	<i>“aumentou o meu conhecimento para criar os meus animais”</i>
<i>“passamos muitas dificuldades sobre a alimentação dos animais e água para beber”</i>	<i>“continuamos sobrevivendo a vida dos seres humanos”</i>
<i>“tivemos muita perda com os animais, e a alimentação para eles “sobreviver”</i>	<i>“continuamos a vida para seguir o caminho certo”</i>

Ainda para termos uma ideia do pensamento do grupo acerca de “melhorar a vida” com o “apoio” do Banco do Nordeste, obtivemos o seguinte:

“facilitou muito o acesso ao crédito e o conhecimento do agricultor”;

“acessar o crédito maior sem alterar a Dap B”

“assim que pagar este financiamento quero outro maior”

“facilitar o acesso ao crédito e o conhecimento do agricultor, termos mais encontro e reunião com os beneficiários pelo o Banco”

“pagar minha conta em “dias” e ter direito a mais crédito se possível”.

Considerando as oportunidades que foram oferecidas e que ocorreram na comunidade, principalmente se estão se considerando “pessoas realizadas”, os questionários apontaram para o registro dos seguintes depoimentos:

“uma pessoa ativa, alegre e o mundo é muito cheio de altos e baixos e tivemos muitas oportunidades para seguir o caminho certo”

“seguimos muitos passos”

“ainda não”

“as oportunidades foram ótimas, realizei algumas coisas que sonhava, mas ainda

“falta” algumas coisas”

“graças a Deus, sim”

“aprendi muito com o Nordeste Territorial, mas ainda tem muito que melhorar”

Finalmente, no quadro abaixo, resumimos alguns pontos dos questionários (tabela e gráficos):

Tipo de Moradia	Moram em casa: 100,00%, sendo: Alvenaria (75,00%) e Taipa (25,00%)
Local de residência	Rural (87,50%) e Urbana (12,50%)
Idade do início do trabalho na agricultura	50,00% começaram antes dos 12 anos e o restante após 12 anos
Quantidade de pessoas no domicílio (vide gráfico 1)	Com 02 pessoas (12,50%), com 03 pessoas (25,00%), com 04 pessoas (37,50%) e com 05 ou mais pessoas (25,00%)
Quem trabalha na agricultura (vide gráfico 2)	Também 62,50% afirmaram que marido e mulher trabalham diretamente na agricultura
Responsáveis pelo sustento da família (vide gráfico 3)	62,50% afirmaram que juntamente com o cônjuge são responsáveis pelo sustento da família
Se expectativas do crédito foram atendidas	87,50% responderam que o crédito foi adequado à necessidade e que 75,00% disseram que a “alimentação” foi o item que mais melhorou na família. Muito embora o crédito tenha sido adequado às necessidades, 62,00% apontaram que “pouco melhorou” a vida depois do crédito, diante da resposta de 12,50%, quando disseram que “muito melhorou” e “melhorou o suficiente”, também com o mesmo percentual.

Gráfico 1



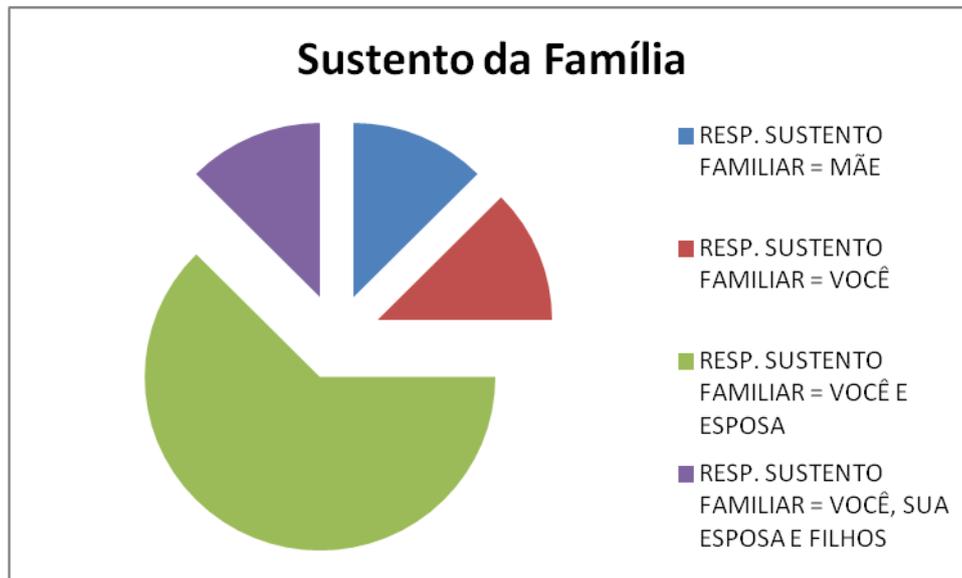
Fonte: Pesquisa direta 2013

Gráfico 2



Fonte: Pesquisa direta 2013

Gráfico 3



Fonte: Pesquisa direta 2013

Para captar a avaliação e opinião sob a perspectiva dos parceiros, representantes de entidades e formadores de opinião, enfocamos como eles poderiam definir o trabalho do Banco em relação ao Nordeste Territorial. As respostas foram as seguintes:

“regular. Há uma grande dificuldade de comunicação entre o Banco e o Sindicato. O Sindicato não tem conhecimento das visitas do funcionário no município. Gostaria que fosse criado um calendário de visitas e que o sindicato ficasse sabendo sempre dessas visitas para que pudesse ajudar na articulação.”

A opinião parece evidenciar certo distanciamento entre ambas instituições no município.

Já outras instituições dizem o seguinte:

“maravilhoso. Ele fez a diferença para aqueles produtores. Tornou cada uma propriedade em unidades produtivas, melhorando a vida no campo, e conseqüentemente a qualidade de vida daquelas famílias, e com isso ainda serviu de exemplo para outros produtores que não estavam no processo.”

“o Nordeste territorial trouxe através das parcerias com Adel e Embrapa caprinos, várias capacitações, assistência técnica e facilitou a entrada da Acria em feiras e programas de comercialização dos nossos produtos. O programa Nordeste Territorial trabalhou o associativismo, produção de embutidos de bode (agregou valor), comercialização e principalmente despertou o homem do campo, simples

agricultor familiar, para o desenvolvimento, conhecimento e melhoria de renda da família.”

Em relação ao envolvimento do AD e canal de acesso mantido entre ambos (AD x município), procuramos saber se as pessoas conhecem o AD e suas ações. Vimos o que se segue:

“o agente de desenvolvimento atual não conheço. Mas a pessoa que atuou anteriormente sim. Esta pessoa é (...) que com muita determinação e garra fez um trabalho incrível.”

“sim. Ela ficou muito amiga de todos que participaram do processo”

“Sim. O canal de acesso através dele é bom. Sempre que necessário ele está no município”.

Também indicamos no questionário se haveria alguma sugestão a qual o Banco pudesse atender, como também que nota o entrevistado aplicaria à participação da Instituição, sendo o seguinte:

“o trabalho poderia estar bem melhor, pois temos alguns problemas, como a falta de compromisso com alguns pronafianos, que tem projetos já feitos, as visitas, as documentações todas ok e até agora não foram liberados os recursos. A nota é 4,0. Espero que este ano haja um maior compromisso e que possamos solucionar os demais empecilhos.”

“sugiro somente a continuação desse trabalho, e que seja realizado por agentes de desenvolvimento tão bons quanto aquele agente que implantou o nordeste territorial, com pulso firme disposto a promover o desenvolvimento e melhorar a vida dos agricultores familiares. Eu darei nota 9,0, só não dou 10,0 para deixar a oportunidade de melhorias, o trabalho não pode parar e sempre podemos fazer melhor, é nisso que acredito”.

“aumentar o crédito para agricultores da Dap B. Minha nota é 10,0 para o trabalho realizado pelo AD anterior. Para o atual a nota é 5,0, acho que é necessário um maior envolvimento no município”.

Importante ressaltar que ao entrevistar o AD que atualmente trabalha no município, para que pudesse falar um pouco da sua experiência, esclareceu-nos através do seguinte depoimento:

“o município de Tejuçuoca por ser neófito em nossa jurisdição, ainda não posso relatar ações desenvolvimentistas no território no entanto, há de comentar a

realização do Tejubode e da Feira de Agricultura Familiar, que o Banco – agência de Canindé – participou no segundo semestre do ano passado.” Prosseguiu: “na realidade o município de Tejuçuoca passou a pertencer à jurisdição de Canindé somente a partir de fevereiro de 2013”, esclareceu.

Instigado a “opinar” sobre a visão da alta administração do Banco em relação ao Nordeste Territorial, esclareceu o seguinte:

“o Banco do Nordeste como instituição de fomento não poderia diferenciar de sua política desenvolvimentista. Visando acelerar o desenvolvimento regional, criou o Ambiente de Desenvolvimento Territorial, exclusivamente para acompanhar as ações desenvolvidas no território, abrangendo outro espaço, como o território da cidadania... o Banco sinalizou que os Agentes de Desenvolvimento participassem sempre que fossem convidados das plenárias sobre desenvolvimento territorial”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo engloba tudo o que fora visto durante a jornada empreendida na realização deste trabalho de pesquisa. Assim, como pesquisador, despido de qualquer tipo de pensamento que pudesse inviabilizar a apuração da mais pura realidade, adotamos a postura da imparcialidade para permitir que os fatos fossem apurados e responder, então às questões postuladas no início desta pesquisa, quando aqui resumidamente relembramos: a efetividade das ações do Nordeste Territorial, melhoria de renda dos assistidos e se houve democratização do crédito do FNE culminando em inclusão social.

Estudos que objetivam avaliar os resultados sociais por vezes podem parecer simplórios, mas que na realidade trazem significativa importância para reordenar as ações e planos dos gestores envolvidos. Como já relatado nos objetivos desse trabalho, a necessidade de realização da avaliação aqui enfocada, tem forte e estreito relacionamento com a ordem moral (SILVA, 2001), posto a importância da probidade dos gestores na gestão do programa.

Segundo Nilson Holanda (2006, p. 105) “a avaliação dos resultados é uma atividade complexa e polimorfa, que comporta múltiplas abordagens e abarca diversas categorias e tipos de investigação”. Isto significa que o pesquisador deverá ter a capacidade de entender especificamente todos os pormenores que transitam e permeiam uma avaliação do programa a ser avaliado, para não incorrer no erro de realizar um trabalho que não reflita resultados verdadeiros.

Portanto, principalmente em relação à avaliação dos resultados de qualquer política pública, é imperativo que o pesquisador construa o seu processo de avaliação para pelo menos tentar conhecer a coerência que a política abriga, principalmente em relação aos seus resultados, posto que a concepção de todo programa está voltado totalmente para a obtenção de resultados positivos ainda mais que no Brasil existe a cultura de afirmação de que toda política pública tem o caráter paternalista que somente atende aos interesses do governo ou do financiador, haja vista que os interesses dos beneficiários não são levados em consideração no momento da construção e aplicação destas.

Também justificamos que os tópicos de investigação que foram abordados no trabalho, estão em consonância com o que diz Yin (1994), porque esta metodologia propiciará compreender, explorar e compreender os fenômenos e fatores envolvidos

nos resultados da estratégia, através de uma sequência de perguntas e indagações elencadas que foram aplicadas junto aos atores da estratégia.

Para este fim, buscamos o entendimento do que preceitua Eisenhardt (1989), quando ele acentua a estratégia de procurar as similaridades existentes e se utilizar da tática de “rastrear” e comparar as diferenças dos resultados.

Assim sendo, iniciando a avaliação propriamente dita dos resultados obtidos por este trabalho, começamos por registrar que o BNB aplicou no município de Tejuçuoca e outros vizinhos da jurisdição do AD (*preservando os nomes dos municípios*) através do Nordeste Territorial, durante o período de 2008 a 2013, o montante de mais de R\$ 13 milhões de Reais (*informação repassada pelo BNB*). Somente em Tejuçuoca foi aplicado mais de R\$ 1,8 milhões durante o período contemplando 156 operações. Para efeito de comparação, no Estado do Ceará foram aplicados no mesmo período mais de R\$ 947 milhões de Reais.

O Banco poderia ter aplicado mais recursos? Estes financiamentos foram suficientes para promover mudanças significativas nas atividades e vidas das pessoas que acessaram o crédito? É somente este o papel do Banco, ou seja, disponibilizar dinheiro para as pessoas? Obviamente, estas perguntas não serão respondidas na sua plenitude neste trabalho, pois a pequena amostra aqui estudada poderá não refletir a mesma realidade em outros locais, por causa das mais variadas interferências, quer seja políticas, sociais ou outras. Mas como exercício, a partir do princípio que as perguntas se aplicariam somente ao citado município, acreditamos que o BNB poderia realizar muito mais do que idealizou, pois ficou patente que ainda existe uma grande área a ser coberta pelo Banco no tocante à sua atuação. Basta ver que alguns dos entrevistados neste trabalho, clientes e parceiros, evidenciaram a existência de lacuna a preencher.

Vimos também que através das entrevistas e questionários aplicados, que os beneficiários que aderiram ao Nordeste Territorial foram atingidos por algum tipo de “mudança”, que para alguns permitiram melhorar de vida e para outros nem tanto.

Quem sabe se mudanças que deveriam ocorrer de forma mais rápida na nossa região Nordeste, que pudessem evidenciar mais desenvolvimento social e econômico e conseqüentemente menos pobreza, não estão ligadas diretamente ao nosso processo de colonização, conforme indica Rands (2011, p.176):

...O Nordeste, povoado em primeiro lugar, sob mais riscos para os migrantes livres, teve de contar com uma mão de obra menos qualificada que pôde ter seus custos de aquisição reduzidos pelo

processo de escravidão. Isso determinou as peculiaridades das tecnologias, que desde então, dominam a produção nessa região e sedimentou o elevado nível de pobreza que ainda hoje não foi superado.

Sob este aspecto, os resultados obtidos através desta pesquisa também evidenciaram que a pouca ou baixa “qualificação” de mão de obra ou ainda capacitação, em muito contribuíram para que os produtores sempre permanecessem estagnados e sem muitas perspectivas. Todos indicaram que a capacitação fez a diferença a partir do momento em que receberam uma qualificação específica para as suas necessidades. Por exemplo, a maioria dos produtores tinham prejuízos com a morte de seus animais ovinos e caprinos. Porém considerando essa sinalização, foi-se buscar mecanismos de treinamento e qualificação promovidos por outros agentes, a exemplo da Embrapa, após o que houve redução significativa de morte dos animais. Isto prova que as pessoas podem reagir quando são estimuladas diante a transpor barreiras, desde que as condições necessárias sejam providenciadas.

Outro fator que talvez indique tamanha gravidade na comunidade, é que a metade dos produtores começaram a trabalhar antes dos 12 anos de idade, enquanto a outra metade iniciou na agricultura e pecuária após os 12 até os 16 anos. Isto pode evidenciar ou explicar que a maioria deles, dada a amostra trabalhada, não teve o ensino fundamental completado pelo fato de trabalhar pesado no campo. Daí, talvez o ensaio para afirmar que os produtores e agricultores são dotados de conhecimentos próprios, para a realização de suas atividades no campo, que foram adquiridos ao longo dos anos, sendo repassados como tradição de pai para filho ao que julgam suficientes para que possam sobreviver com dignidade.

Sobre este aspecto, e falando acerca da educação no meio rural, o IBGE revela que:

Outra questão crucial é o fraco desempenho escolar na educação básica contribuindo para o aumento do abandono e da evasão. Alguns especialistas defendem o argumento de que o desempenho escolar é o resultado de dois fatores: o capital sociocultural e a qualidade da oferta. Diante da precariedade do capital sociocultural, decorrente do desamparo histórico a que a população do campo vem sendo submetida, e que se reflete nos altos índices de analfabetismo, a oferta de um ensino de qualidade se transforma numa das ações prioritárias para o resgate social dessa população. A educação, isoladamente, **pode não resolver os problemas do campo** e da sociedade, mas é um dos caminhos para a promoção da inclusão social e do desenvolvimento sustentável. A **situação da educação básica na zona rural** pode ser analisada a partir da taxa de distorção

idade-série, que indica o rumo do nível de desempenho escolar e da capacidade do sistema educacional manter a frequência do aluno em sala de aula.

Sob a bandeira do desenvolvimento territorial considerando a amostra trabalhada em Tejuçuoca, os resultados podem ser considerados satisfatórios, a partir das respostas dos beneficiários, que indicaram ter havido pequenas mudanças através da ação creditícia e de capacitação, por exemplo, se formos comparar com o estado em que viviam antes de dessas ações. O conceito aqui focado do que seja desenvolvimento territorial, está ligado diretamente à satisfação quando há uma combinação de ações e seus resultados que possam promover um espaço livre e bom de viver que envolva toda a comunidade (Flores, 2006).

Já em relação à renda, pudemos verificar que houve pequena melhoria em termos de aumento, mas que proporcionou-lhes mais oportunidade principalmente ao consumo direto à alimentação de suas famílias, em segundo lugar saúde e posteriormente aos bens materiais e à moradia. Vale lembrar que a qualidade de vida das pessoas está ligada diretamente à distribuição de renda, posto que através de uma distribuição o mais perto da igualdade, para todos, a população consegue melhorar de vida. Porém, aqui no Brasil há uma grande concentração de renda que está nas mãos de poucas pessoas, e que se torna um grande problema ainda a ser enfrentado pelas autoridades e pelo povo que clama por políticas de desenvolvimento que realmente indiquem a intenção de mudar este quadro.

Também cumpre destacar, que o consumo das famílias principalmente quando melhoram de renda fazem a economia “girar”, sendo importante dizer que famílias com pouco consumo, quando atingem um patamar melhor de renda, passam a consumir mais e dessa forma ajudar no crescimento econômico do País.

Mesmo sendo tarefa difícil quanto à tentativa de construir a composição de renda da população do município de Tejuçuoca (CE), dentro do exercício da participação direta dos recursos do Nordeste Territorial, “arriscamos” afirmar que a construção de renda local, tem a participação dos beneficiários entrevistados. Neste caso, a soma das rendas dos entrevistados da amostra vem se juntar com as demais obtidas por outras famílias fora desta amostra e que perfazem a renda per capita do município, que é de mais de R\$ 199,00, consoante dados do IBGE registrados neste trabalho no capítulo que trata as informações socioeconômicas do município.

Apesar de Tejuçuoca (CE) possuir uma economia de baixa qualificação e com pouca concorrência localizada, inclusive acenando com possibilidade de aplicação de baixos valores pelas instituições bancárias, o BNB com sua política de desenvolvimento parece dirigir-se mais aos clientes “rurais” com o foco nos projetos territoriais, a exemplo do que vimos, para tentar mudar o quadro de estagnação. Neste caso, quanto ao exercício de compreensão face à atuação do Banco, parece que a instituição procura atender ao disposto em sua missão como já afirmamos na introdução deste trabalho, já que se propõe a *“atuar na promoção do desenvolvimento regional, sustentável, como banco público competitivo e rentável”*.

Ainda nesta linha de atuação do Banco, é válido registrar que os funcionários do Banco (AD's e gestores) chamam a atenção para a falta de sistema próprio que possa avaliar a Estratégia Nordeste Territorial, quanto aos resultados e objetivos propostos. Esta observação parte especialmente da DIRGE do Banco, posto que a não existência de um sistema que possa avaliar a atuação do Nordeste Territorial, impede a correção de rumos e melhoria de processos que constroem todo o sistema. Também, foi percebido por conta das entrevistas, que desde a sua criação, os administradores (envolvendo alta administração e gestores da Estratégia) não dão conta de direcionamento de esforços para a criação de um sistema de avaliação.

Também, pareceu-me preocupante o depoimento do AD a ressaltar possível descontinuidade da Estratégia Nordeste Territorial em Tejuçuoca (CE). Idêntica preocupação também veio à tona por parte dos beneficiários entrevistados, quando citaram que o Banco poderia comparecer mais vezes ao município, através do AD e talvez não somente trabalhar o Nordeste Territorial, mas também atuar em outras vertentes que pudessem minimizar problemas relacionados à geração de empregos, pouca renda, falta de capacitação, inclusão social, dentre outros.

Porém, há uma luz no fim do túnel, pois o novo AD responsável por atuar no município, destaca que o Banco *“sinalizou que os AD's participem das atividades ligadas ao Desenvolvimento Territorial nos municípios”*. Isto deve provocar um retorno destes profissionais às suas atividades devendo haver um encadeamento de ações para contribuir com a comunidade, o que leva o Banco a participar mais ativamente das atividades locais.

Enfim, o Nordeste Territorial através de sua “estrutura” descrita neste estudo para ser disponibilizada nos municípios em que atua, pode não ter aplicado na sua

totalidade todo o rito necessário (aplicação das etapas exigidas) de implantação da estratégia para obter os resultados prováveis. Porém, alguma marca deve ter deixado pois clientes e parceiros evidenciaram a implantação de ações consideradas importantes no município, que talvez tenham contribuído para a economia local.

Espera-se, então, que as informações desta pesquisa sobre a Estratégia Nordeste Territorial possam servir de base de análise para a Instituição Banco do Nordeste do Brasil S A., em relação aos objetivos do programa, sua estratégia e aplicabilidade na região Nordeste, podendo ser revisado, se for o caso, com base na proposta de melhorias que devam estar em sintonia ou consonância com os apontamentos do Governo Federal.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS/GESTORES DO BANCO DO NORDESTE

1. CONHECIMENTO DE PERFIL DO GESTOR: Nome, Função, Profissão, Local de trabalho, Formação Acadêmica / outros aspectos.
2. PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO COM O NORDESTE TERRITORIAL DO BANCO: Fale sobre a sua participação no programa; o seu envolvimento; a trajetória; a contribuição para a construção da estratégia.
3. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA NORDESTE TERRITORIAL: Ouvir a conceituação do gestor sobre o Nordeste Territorial.
4. EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO NORDESTE TERRITORIAL: Fale se o Banco tem sistema de avaliação do Nordeste Territorial; Como é realizada a avaliação, se for o caso.
5. RECURSOS FINANCEIROS DO NORDESTE TERRITORIAL: Avalie se os recursos que são destinados ao Nordeste Territorial através do BNB, estão trazendo resultados esperados pelos beneficiários envolvidos; Saber, na avaliação do entrevistado, se o dinheiro emprestado tem feito a “diferença” na vida das pessoas.
6. COMO O BNB ENXERGA O NORDESTE TERRITORIAL: Conhecer a opinião do gestor/entrevistado a respeito do assunto.
7. A IMPORTÂNCIA DO NORDESTE TERRITORIAL: Fale o que acha sobre a importância do programa para o BNB.
8. MELHORIAS DO NORDESTE TERRITORIAL: Diga se há necessidade de introdução de melhorias ou acertos, se for o caso, para aumentar a performance do Programa.

9. PARCERIAS E CAPACITAÇÃO: Discorra sobre a realização de parcerias e necessidades de capacitação para viabilizar a implantação do Nordeste Territorial.
10. AGENTES DE DESENVOLVIMENTO: Fale sobre o envolvimento e participação do Agente no Nordeste Territorial.
11. NORDESTE TERRITORIAL E FAROL DO DESENVOLVIMENTO: Fale se existem diferenças e semelhanças entre o Farol e o Nordeste Territorial.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O AGENTE DE DESENVOLVIMENTO

1. Nome, Função, Tempo de Empresa, Profissão / Local de trabalho.
2. Fale um pouco sobre a experiência do Nordeste Territorial; do seu envolvimento com o programa; sobre os resultados específicos em Tejuçuoca (CE).
3. Como você avalia os resultados do trabalho executado em Tejuçuoca (CE).
4. Sobre a experiência de se envolver na comunidade e conhecer as prioridades e potencialidades da localidade.
5. Na sua opinião o Nordeste Territorial teve influência na vida das pessoas assistidas.
6. Sobre as parcerias realizadas com o Banco para viabilizar Nordeste Territorial.
7. Acerca da visão da alta administração do BNB sobre o Nordeste Territorial.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO PARA OS BENEFICIÁRIOS DO NORDESTE TERRITORIAL

1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	
IDADE	
DATA	

2. ESTADO CIVIL

- solteiro (a)
 separado (a)
 União estável
 casado (a)
 divorciado (a)
 viúvo (a)
 Outros. Especifique: _____

3. TEM FILHOS?: Sim Não

4. SEXO: Masculino Feminino

5. ESCOLARIDADE:

- Sem instrução
Alfabetizado (a)
Ensino Fundamental - Completo
Ensino Fundamental - Incompleto
Ensino Médio - Completo
Ensino Médio - Incompleto
Superior – Completo
Superior – Incompleto

6. COR / RAÇA

- Branco
 Pardo
 Amarelo
 Indígena
 Negro

7. ESTADO DE NASCIMENTO: Citar: _____

8. QUAL TIPO DE MORADIA:

Casa Apartamento Outros

(especifique): _____

9. QUANTO À ESTRUTURA DE MORADIA, INDIQUE SE É DE:

Alvenaria Taipa Outros

10. ONDE RESIDE:

Zona Urbana Zona Rural

11. POSSUI MAIS DE UMA RESIDÊNCIA?

Sim Não Em caso Positivo, onde se localiza? _____

12. QUANTAS PESSOAS RESIDEM NO MESMO DOMICÍLIO DO ENTREVISTADO?

Uma pessoa Três pessoas
 Duas pessoas Quatro pessoas Cinco pessoas ou mais

13. QUEM É RESPONSÁVEL PELO SUSTENTO DO GRUPO FAMILIAR?

Você Seu Pai Sua Mãe Sua Esposa
 Você e sua Esposa Você, sua esposa e filhos Outro Parente.

Especifique: _____

Outra pessoa. Especifique: _____

14. QUANTOS DO GRUPO DA FAMÍLIA TRABALHAM NA AGRICULTURA FAMILIAR? Citar: _____

15. QUANDO VOCÊ COMEÇOU A TRABALHAR?

Antes de 12 anos de idade Após os 12 anos de idade
 Entre 14 e 16 anos Entre 16 e 18 anos
 Após 18 anos

16. PARA SE MANTER INFORMADO (ACONTECIMENTOS NO BRASIL E NO MUNDO) POSSUI ACESSO A:

Jornais Revistas periódicas Rádio Internet
 Conversa com outras pessoas / vizinhos Televisão

() Outros meios: Citar: _____

17. PARTICIPA DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA?

() Sim () Não

PERGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE O BNB E NORDESTE TERRITORIAL
FASES: ANTES, DURANTE E APÓS O CRÉDITO (FINANCIAMENTO)

18. CONHECE O BANCO DO NORDESTE?

() Sim () Não

19. JÁ REALIZOU FINANCIAMENTOS COM O BNB?

() Sim () Não Em caso positivo, citar a quantidade de financiamentos incluindo operação atual, se houver: _____ Informar o montante total do financiamento: R\$ _____

20. PARTICIPOU DE REUNIÕES PARA ACESSAR O CRÉDITO?

() Sim () Não Caso positivo citar a quantidade: _____

21. CONHECE O NORDESTE TERRITORIAL?

() Sim () Não

22. SE A RESPOSTA ANTERIOR FOR “SIM”, COMO VOCÊ DEFINE ESSE TRABALHO DO BNB NO MUNICÍPIO?

23. COMO VOCÊ AVALIA A SUA PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES DO BNB SOBRE O CRÉDITO DO NORDESTE TERRITORIAL?

24. PARTICIPOU DE CURSOS, SEMINÁRIOS OU QUALQUER OUTRO TIPO DE CAPACITAÇÃO, PARA TER ACESSO AO CRÉDITO? CITAR.

25. HOVE ENVOLVIMENTO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES DE APOIO NESTE TRABALHO DE CRÉDITO DO BNB? CASO POSITIVO QUAIS?

26. HOVE DEMORA NA LIBERAÇÃO DE RECURSOS PELO BANCO?

() Sim () Não () Nada a declarar

27. COMO VOCÊ DEFINE A PARTICIPAÇÃO DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO DO BNB EM TODO ESSE PROCESSO DO NORDESTE TERRITORIAL.

() Importante () Nada a declarar

Se importante, comente:

28. AS EXPECTATIVAS EM TORNO DO CRÉDITO DO BNB FORAM ATENDIDAS:

() Plenamente () Parcialmente () Adequadamente às
necessidades

Comente:

29. PORQUE VOCÊ DECIDIU PARTICIPAR DAS REUNIÕES DO BANCO SOBRE OS FINANCIAMENTOS E CAPACITAÇÃO?

30. HOUVE MUDANÇA SIGNIFICATIVA EM SUA VIDA. FAÇA UMA COMPARAÇÃO ENTRE O ANTES E O DEPOIS DO CRÉDITO.

() Vestuário () Alimentação () Moradia () Acesso a bens materiais () Saúde () Educação () Lazer () Reforma na moradia / melhorias, etc.

31. HOUVE AUMENTO DE SUA RENDA DEPOIS DO ACESSO AO NORDESTE TERRITORIAL? VOCÊ PODE DEFINIR ESSE GANHO (AUMENTO)?

32. COMO VOCÊ DEFINIRIA A MUDANÇA NA SUA CONDIÇÃO DE VIDA DEPOIS DO CRÉDITO?

() Pouco melhorou () Melhorou muito () Melhorou o suficiente () Piorou () Não tenho como responder

Comente:

33. VOCÊ PODE REALIZAR UMA COMPARAÇÃO?

Comente:

Situação anterior	Situação Posterior

34. O QUE VOCÊ CONSIDERARIA AINDA PARA MELHORAR MAIS AINDA A SUA VIDA CONTANDO COM O APOIO DO BANCO DO NORDESTE?

Comente:

35. VOCÊ SE CONSIDERA UMA PESSOA REALIZADA NA VIDA DIANTE DAS OPORTUNIDADES QUE SURGIRAM?

Comente:

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO PARA OS PARCEIROS DO BNB, FORMADORES DE OPINIÃO E REPRESENTANTES DE ENTIDADES

1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	
IDADE	
DATA	

2. ESTADO CIVIL

- () solteiro (a) () separado (a) () União estável
 () casado (a) () divorciado (a) () viúvo (a)
 () Outros. Especifique: _____

3. TEM FILHOS?: () Sim () Não

4. SEXO: () Masculino () Feminino

5. ESCOLARIDADE:

- Sem instrução ()
 Alfabetizado (a) ()
 Ensino Fundamental - Completo ()
 Ensino Fundamental - Incompleto ()
 Ensino Médio - Completo ()
 Ensino Médio - Incompleto ()
 Superior – Completo ()
 Superior – Incompleto ()

6. COR / RAÇA

- () Branco () Pardo () Amarelo () Indígena () Negro

7. ESTADO DE NASCIMENTO: Citar: _____

8. QUAL TIPO DE MORADIA:

() Casa () Apartamento () Outros

Especifique: _____

9. VOCÊ CONHECE O TRABALHO DO BNB NO MUNICÍPIO DE TEJUÇUOCA?

Comente:

10. VOCÊ CONHECE O AGENTE DE DESENVOLVIMENTO E MANTÉM CANAL DE ACESSO COM ELE?

Comente:

11. COMO VOCÊ DEFINIRIA O TRABALHO DO BNB NO MUNICÍPIO EM RELAÇÃO AO NORDESTE TERRITORIAL?

Comente:

12. HOUVE ENVOLVIMENTO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES DE APOIO NESTE TRABALHO DE CRÉDITO DO BNB? CASO POSITIVO QUAIS?

13. TERIA ALGUMA SUGESTÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO DO BNB NO MUNICÍPIO? QUAL NOTA VOCÊ ATRIBUÍRIA CONSIDERANDO UMA ESCALA DE 1 A 10? COMENTE:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. (1998). Bases para a formulação da política brasileira de desenvolvimento rural: agricultura familiar e desenvolvimento territorial. IPEA pp. Brasília: IPEA, 1998. 25p.
- AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. Avaliação de serviços e programas sociais. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ANDERSON, Gary; ARSENAULT, Nancy (1999): Fundamentals of Educational Research. London: Falmer Press Teachers Library.
- ARAÚJO, Antônio de Pádua. Motivação e Satisfação no Trabalho. Dissertação – São Paulo: USP, 1985;
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DO BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.pnud.org.br>. Acesso em 29.03.2012.
- BAUER, M.; GASKELL, G. (Ed.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BOULMETIS, John & DUTWIN, Phyllis. The ABCs of Evaluation: timeless techniques for program and project managers. San Francisco Jossey-Bass, 2000.
- BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Programação de Financiamento para o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste. Vários anos. Disponível em: http://www.mi.gov.br/fundos/fundos_constitucionais/index.asp;
- BUSS, Paulo M. (org.): Cadernos da Oficina Social 3: Desenvolvimento Local – Rio de Janeiro: Oficina Social, 2000.
- CASSIOLATO, J. E. & LASTRES, H. M. M. (1999), Globalização e Inovação Localizada. Brasília: IBICT/MCT;
- Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 7ª Edição Revista e Atualizada. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2003.
- COHEN & FRANCO. Avaliação de projetos sociais. 3ª Ed. São Paulo, Vozes, 1993.
- CORRÊA, ROBERTO L. O Espaço Urbano. Editora Ática, Série Princípios, 3a. edição, n. 174, 1995.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Mississipi, Mass., Teorias para a construção de Estudos de Casos, Out./Dez.1989.
- FLORES, M. (2006). A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento – uma visão do estado da arte. disponível em RIMISP:<http://www.rimisp.org/getdoc>
- Fonseca, Syene Rodrigues de Lima B. da e Aguiar, Rui Rodrigues; Avaliação Externa na Gestão de Políticas Sociais em Tejuçuoca Município Aprovado pelo Selo UNICEF; *Revista do Mestrado Profissional em Planejamento em Políticas*; Fortaleza; 2007.
- Fundos Constitucionais de Financiamento 20 anos; Desempenho Operacional; Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional. Disponível em: http://www.mi.gov.br/fundos/fundos_constitucionais/index.asp;
- FURTADO, Celso. Celso Furtado e o Desenvolvimento Regional. *José Sydrião de Alencar Júnior(org)*; BNB, 2005.
- GOMES, Gustavo Maia. Conflito e Conciliação: Políticas de Desenvolvimento Regional no Mundo Contemporâneo: Fortaleza; Banco do Nordeste, 2011.
- HOLANDA, Antonio Nilson Craveiro. *Avaliação de Programas (conceitos básicos sobre avaliação “ex-post”)*. Rio-São Paulo-Fortaleza: ABC Editora, 2006.
- <http://www.portaldatransparencia.gov.br/> acesso em 05.11.13.
- http://www.strategconsultoria.com.br/arquivos_upload/artigos/09.pdf
- http://www3.tesouro.gov.br/estados_municipios/municipios_novosite.asp / acesso em 05.11.13.
- Lei 7827, de 27/09/89>>> acesso: www.planalto.gov.br>>> data de acesso 090713.
- LEITE, Pedro Sisnando: Novo Enfoque do Desenvolvimento Econômico e as Teorias Convencionais – 2ª. Ed. Revisada; Gráfica LCR, Fortaleza, 2012.
- MATTOS, Geisa: A favor da comunidade – modos de viver a política no bairro – Campinas, São Paulo: Pontes Editores, 2012.
- MINAYO, Maria Cecília de S. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro-

São Paulo, ABRASCO-HUCITEC, 1992.

- MINAYO, Maria Cecília de Sousa. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9. ed. revista e aprimorada. São Paulo: HUCITEC, 2006.
- MORAES, A. C. (2005). Ordenamento Territorial: uma conceituação para o planejamento estratégico. In: M. d. Nacional, Para pensar uma política de ordenamento territorial. (pp. 43-48). Brasília: IICA.
- NERI, Marcelo. *Microcrédito, o Mistério Nordestino e o Grameen Brasileiro: perfil e performance dos clientes do Crediamigo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- PARENTE, Silvana e ZAPATA, Tânia. *Parceria e Articulação Institucional para o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável*; Série Cadernos Temáticos no. 4; Recife, 1998.
- Plano Municipal de Saneamento Básico de Tejuçuoca; Tejuçuoca 2013.
- PRODUTO INTERNO BRUTO A PREÇO CORRENTE E PRODUTO INTERNO BRUTO *PER CAPITA*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 28.05.2011.
- PROJETO BRA/IICA/03/008 – Cooperação para o Fortalecimento da Capacidade Técnica, Institucional e Operacional do Banco do Nordeste; Plano de Trabalho: Marco Referencial para a Ação de Desenvolvimento Territorial do BNB – versão final; Maio/2006/Abril/2007.
- PUNCH, Keith, (1998). *Introduction to Social Research: quantitative & qualitative approaches*. London: SAGE Publications.
- RANDS, Alexandre: *Desigualdades Regionais no Brasil: natureza, causas, origens e soluções*: Elsevier – Rio de Janeiro, 2011.
- Relatórios Anuais do Banco do Nordeste, 2008 a 2012, disponível no site: www.bnb.gov.br >>> acesso em Setembro de 2013
- REN-Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v.28, n.4, out/dez, 1997;
- RICO, E. M.(org.). *Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate*. São Paulo: Cortez, 1998.
- RODRIGUES, Léa Carvalho. Análises de conteúdo e trajetórias institucionais na avaliação de políticas públicas sociais: perspectivas, limites e desafios. CAOS: Nº 16. Março de 2011. p 55 – 73.

- SALLES, Ricardo. Plano de Negócios para cooperativas e associações – Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.94p.
- SANTOS, Milton: A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção / Milton Santos. - 4. ed. 2. reimpr. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- SCHERER – WARREN, Ilse. Cidadania sem fronteiras. Ações coletivas na era da globalização. São Paulo, Hucitec, 1999.
- SILVA, Maria Ozanira da Silva (org.). Pesquisa Avaliativa - Aspectos Teórico-metodológicos. São Paulo: Veras Editora; 2008.
- SILVA, Maria Ozanira da Silva. Avaliação de Políticas e Programas Sociais, teoria e prática (org.). São Paulo: Veras Editora 2001.
- Site: [HTTP://inovacao.enap.gov.br](http://inovacao.enap.gov.br)>>> visita 090713.
- Site: [WWW.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) >>> visita 060413.
- Site: [WWW.bancomundial.org.br](http://www.bancomundial.org.br)>>> visita 060314.
- Site: [WWW.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br) >>> visita 060412.
- Site:http://www.codevasf.gov.br/programas_acoes/desenvolvimento-territorial>>> visita 100713.
- Site: www.mda.gov.br>> visita 060412.
- Site:<http://www.scielo.br/scielo>.>>> visita 080713.
- Site:<http://www.sudene.gov.br/conteudo/download/>>>> acesso 060713.
- SOUSA, Paulo dos Santos. A importância do Plano de Negócios; ITCP/Cefet/Ba;Congresso de Pesquisa e Inovação.