

A Magia no Trabalho dos Agentes de Desenvolvimento – Um Estudo de Caso no BNB

José Lira de Oliveira Neto

Filinto Elísio Silva
Banco do Nordeste do Brasil

Francisco Tarciso Leite

RESUMO

O Banco do Nordeste do Brasil iniciou seus trabalhos no Norte do Espírito Santo, a partir da presença dos agentes de desenvolvimento, com início em abril de 1999. O trabalho realizado gerou bons resultados, e apesar das condições difíceis, superou as expectativas imagináveis. O objetivo geral deste estudo, foi verificar se pode ser considerado que houve uma verdadeira “magia do desenvolvimento” no trabalho realizado pelos agentes de desenvolvimento. Trata-se de estudo de caso, onde foram entrevistados os agentes de desenvolvimento que atuaram no Norte do Espírito Santo até o ano de 2004. O referencial teórico baseou-se nos autores: Bill Parcells, Maria Ester de Freitas, Jim Collins. As respostas aos questionários foram separadas por categoria e analisadas qualitativamente. E as conclusões indicam que a magia do sonho de um Nordeste melhor, ocorreu, em decorrência da cultura organizacional, do trabalho em equipe, e dos mecanismos catalíticos utilizados.

Palavras-Chave: Agentes de Desenvolvimento. Cultura Organizacional. Magia do Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem forte influência nas decisões e estratégias adotadas pelas instituições públicas e privadas, e no conseqüente resultado dessas decisões no desenvolvimento dos municípios e suas comunidades, por meio das associações e cooperativas, dos produtores rurais e demais empreendedores, através da inovação, aprendizado e crescimento.

Em abril de 1999, o Banco do Nordeste decidiu marcar sua presença no Norte do Estado do Espírito Santo. Em 1998 essa região passa a integrar a área de atuação da Sudene, que considera o período de estiagem, e os índices pluviométricos, como parâmetro para incluir as regiões do Brasil no perímetro das secas. Este trabalho iniciou-se com a seleção de um agente de desenvolvimento por Superintendência, totalizando sete agentes, que tivessem boa experiência nos trabalhos realizados até então, levando em conta que a função de agente de desenvolvimento havia sido criada no Banco do Nordeste em 1996.

A função de Agente de desenvolvimento foi criada visando melhorar o atendimento aos municípios, aos clientes e a sociedade Nordestina. Para tanto foram selecionados cerca de 400 (quatrocentos) agentes, para o atendimento de 1980 municípios do Nordeste, em virtude do Banco só possuir 180 agências em aproximadamente 165 municípios, incluindo as capitais dos estados nordestinos. Como não seria viável a abertura de agências na maioria desses municípios, decidiu-se pela implantação do Projeto Agente de Desenvolvimento com a criação da função e da figura do Agente de Desenvolvimento. Com características bastante inovadoras, esses funcionários passaram a atuar representando o Banco, levando os produtos, serviços e informações do Banco a todos os municípios, além de muitas outras ações como veremos adiante.

Residindo nos municípios com agência do Banco, cada agente ficou responsável pelo desenvolvimento do trabalho em cerca de quatro municípios.

No Espírito Santo, os agentes de desenvolvimento selecionados foram designados para residir em cidades pólo, sem agência do Banco, haja vista que ainda não havia nenhuma agência do Banco naquele estado, estando a mais próxima situada no Sul do estado da Bahia, no caso no município de Teixeira de Freitas, onde os agentes foram lotados.

Foram selecionados sete agentes para implantar o trabalho do Banco no Espírito, sendo chamados à Direção Geral em Fortaleza, ocasião em que os superintendentes de todas as áreas, apresentaram-lhes os trabalhos designados, as expectativas, observações e metas a atingir. O BNB pretendia começar sua atuação de forma consistente e séria, e a responsabilidade quanto aos resultados como um todo, principalmente com relação à imagem do Banco junto à sociedade local, em grande parte dependeria de suas ações.

Consideram-se bons, os resultados e benefícios resultantes da implantação do Banco do Nordeste no Norte do Estado do Espírito Santo, e que como uma magia superou as expectativas, a partir do trabalho dos Agentes de Desenvolvimento, magia essa que representa o irracional nas organizações, que se supõe decorrente da influência da Cultura Organizacional do Banco,

A Cultura Organizacional do Banco do Nordeste é bastante abrangente e diversificada, haja vista, a diversidade encontrada nos estados de atuação, e a própria cultura do povo nordestino. Quanto a cultura podemos destacar o sentimento que existe no Banco de se buscar o desenvolvimento sustentável da região, o que está bastante arraigado na própria missão que é *“Promover o desenvolvimento sustentável da região Nordeste, através do suprimento de recursos financeiros e de suporte a capacitação técnica aos empreendimentos da região”*.

O objetivo geral deste estudo foi verificar se houve magia, no trabalho e ações realizadas, pelos agentes de desenvolvimento do Banco do Nordeste, quando da implantação do Banco no Norte do Espírito Santo, de 1999 até o ano de 2004 (quando foram instaladas duas agências). Consideram-se bons os resultados obtidos, em condições difíceis. Pretendeu-se analisar a magia decorrente da cultura organizacional do Banco de luta pelo desenvolvimento sustentável do Nordeste e de toda sua área de atuação, que incluí o Vale do Jequitinhonha e o Norte do Estado de Minas Gerais e o Norte do Estado do Espírito Santo. A questão que se levanta, portanto é: No trabalho realizado pelos agentes de desenvolvimento do BNB, quando da implantação de sua presença no Norte do Espírito Santo, pode ser considerado que houve uma verdadeira magia do desenvolvimento? E para que tenha ocorrido esta magia levantam-se três pressupostos, que teriam influenciado conjuntamente: - foi decorrente da cultura organizacional do Banco de busca pelo desenvolvimento sustentável da região nordeste e de toda sua área de atuação que incluí além dos estados do Nordeste, o Norte de Minas Gerais, e o Norte do Espírito Santo; - decorreu do trabalho em equipe dos agentes; - e ainda pela utilização de mecanismos catalíticos.

Entre os instrumentos inovadores, que podem ser considerados mecanismos catalíticos, utilizados durante o trabalho dos agentes de desenvolvimento no Espírito Santo, estão: a redução no prazo de análise e contratação de projetos e financiamento; a simplificação do processo de crédito; o Farol do Desenvolvimento, os Fundos de Aval, as Agências Itinerantes, os Pólos Agroindustriais de Desenvolvimento Integrado, os Pólos de Turismo, os Eventos Sócio-político-Institucionais, os Eventos de Capacitação, os Notebooks dos Agentes, os Termos de Parceria, os Prêmios aos melhores empreendimentos, os Fóruns de Clientes, as Reuniões dos Grupos de Assessoramento de Gestão, e o Cliente Consulta.

A pesquisa, de natureza qualitativa e positivista, tipo exploratória, foi realizada por meio de questionários semi-estruturados com questões semi-abertas, que foram aplicados junto aos agentes de desenvolvimento do Banco do Nordeste que atuaram na região Norte do Estado do Espírito Santo, desde a implantação da ação do Banco na região, em 1999, até 2004.

2. O MAIS QUE RACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES, CULTURA ORGANIZACIONAL E MAGIA

A partir da constatação dos colonizadores europeus quanto ao massacre do Capitão Cook pelos polinésios, após longo tempo de boas relações entre eles; bem como em virtude do total descaso dos chineses para com as propostas dos ingleses de relações comerciais; nasceu o estudo da cultura como ciência. Tais comportamentos pareciam irracionais aos europeus dos séculos XVIII e XIX, que procuravam dar várias explicações a essas situações. Segundo Schein “a maneira mais simples de entender o aparentemente irracional é relacionar tal fenômeno à cultura, porque cultura freqüentemente explica coisas que, de outra maneira, pareceriam misteriosas, doentias ou irracionais” (PUGH & HICKSON, 2004).

Para explicar essas questões, precisamos entrar no campo da Antropologia nas Organizações, e o caso Lee Iacocca/Ford/Chrysler, que foi um mito na sociedade contemporânea, serve para exemplificar a categoria lógica de Claude Lévi-Strauss, conhecida como “Pensamento Selvagem” ou “Lógica do Concreto”, que procura explicar tudo, integrar tudo, sendo capaz de construir sistemas de grande complexidade, como os mitos. O mito é um esquema lógico, uma história que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob diversos ângulos.

Lee Iacocca é a personificação do sonho americano, tendo se tornado uma figura lendária, do homem de negócios obstinado que salvou do desastre a Chrysler. O caso Lee Iacocca, pela perspectiva antropológica mostra a parcialidade da lógica ocidental, evidente em posições como a de Galbreith, quando diz que seria muito difícil para algum dirigente, em uma corporação como a Ford, presidida por dois Henry Ford, conseguir colocar uma autoridade pessoal intrinsecamente incompetente. (FREITAS, 1991).

Na mitologia encontramos, em um só processo, o racional e o não racional, produzindo uma síntese “mais eu racional” que é o domínio próprio da cultura. Os heróis míticos são modelos sintéticos de um complexo de pensar, sentir e agir que cada cultura possui e são importantes para o funcionamento das pessoas que integram essas culturas. A trajetória de Iacocca na Ford ilustra muitos momentos de “irracionalidade” de decisões de Henry Ford, principalmente quando do seu desligamento da empresa. Segundo Iacocca muitos elementos de irracionalidade ficam evidentes, como nas decisões de corte de investimento em momentos cruciais para a companhia, comprometendo o futuro da empresa, apenas por sentimentos do Principal Executivo, que também promovia demissões com base em critérios emocionais. (FREITAS, 1991).

O comportamento humano entendido pela lógica cultural, e como a perspectiva antropológica pressupõe é *mais do que racional*, ele não é racional no sentido da lógica científica, nem no método hipotético-dedutivo, e também não é *irracional*. Estaremos enganados se interpretarmos o comportamento do homem organizacional simplesmente pela lógica da obtenção do lucro, assim como Iacocca e Galbreith, que consideraram o comportamento de Henry Ford como a expressão de “uma autoridade incompetente” e de uma irracionalidade incompreensível. (FREITAS, 1991).

Iacocca é despedido e quase imediatamente vai para a Chrysler, onde se torna um símbolo, assim como Henry Ford II (que o despediu) era na Ford. No caso essa “autoridade intrinsecamente incompetente” de Henry Ford II, na verdade pode ser considerada “mais que racionalidade”, por querer do mundo coerência, significado e não apenas a sobrevivência material. Segundo Iacocca “Em três anos de Chrysler aprendi mais sobre as pessoas...Estou falando da vida real. Nós conseguimos. Resultou. Parece magia e deixa-nos maravilhado”. Iacocca concluiu que alguma coisa inimaginável podia mover as pessoas, independentemente de ganhos imediatos e até trabalhando mais, como uma “igualdade no sacrifício” (FREITAS, 1991).

Situações sociais vêm sendo transformadas, conforme podemos observar nos estudos antropológicos, quando há um encaixe no enredo de um grupo, decorrido da superposição de conteúdos de histórias pessoais e padrões míticos culturais do grupo, acontecendo com as pessoas envolvidas em um modelo mítico inconsciente. Há muitas versões sobre essa idéia, desde a mitologia grega; hindu; cristã; chinesa; suméria; etc. E tem haver com a idéia da morte e renascimento que revela a natureza divina do ser que passou pela experiência, como a imagem mítica de Fênix, o pássaro egípcio que renasce das próprias cinzas. (FREITAS, 1991).

Isso simboliza a ação humana de comportamentos não racionais, deixando de lado a racionalidade restrita, mas apontando essas ações indevidamente como irracionais ou incompreensíveis. Numa leitura parcial, aparentemente Iacocca sai como herói e Ford como vilão, mas numa leitura não parcial, ambos aparecem numa mesma formatação, como salvadores de companhias, soerguidores de mundos, e catalisadores da ação humana em um horizonte de criação e influência para o crescimento das companhias e da sociedade, mesmo aparentemente tomando medidas insensatas como as que ele imputava a Ford quando foi por ele despedido, ou lançando mão de decisões tipo “com sorte esse produto vai dar certo” como justificativa, para decisões arriscadas, e não muito racionais. Nesse caso poderíamos dizer também, assim como Galbraith se referiu a Henry Ford, que foi uma decisão de uma “autoridade intrinsecamente incompetente”, (FREITAS, 1991).

2.1 A MAGIA NA DEFINIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

No atual contexto das organizações, caracterizado pela competitividade e dinamicidade, são crescentes os desafios a serem enfrentados. As constantes mudanças e a enorme complexidade dos ambientes interno e externo fazem com que os recrutamentos sejam considerados um fator estratégico e fundamental.

Até a década de 70, do século XX, as propostas de mudança dentro do ambiente organizacional, com vistas a responder a variações ambientais e estratégicas de crescimento das empresas, estavam indexadas à visão clássica; funcionalista e comportamentalista. A partir dos anos 80, contata-se a necessidade de um entendimento mais holístico e complexo da própria organização e seus fatores de mudança. Assim, a administração adotou da psicologia, sociologia e da antropologia, entre outras ciências, o conceito de cultura.

Segundo Fleury (1992), as características objetivas mostram-se incapazes de explicar algumas mudanças, conflitos e reações no seio das empresas. A explicação dos meandros da mudança transcende os limites da administração. A dinâmica social do grupo é regida por fatores que tanto podem facilitar como dificultar um processo de mudança, podendo explicar tanto o sucesso como o fracasso de uma adaptação necessária, como as conseqüências desta para o próprio grupo. O aspecto cultural de uma empresa vem tratar do muito de subjetividade existente

nas organizações, entre as quais a própria magia, do qual as ferramentas tradicionais não conseguem dar conta.

Schein (1992) teoriza sobre a linha de aprendizagem do grupo diante das realidades percebidas. Serão as explicações compartilhadas pelo grupo em face da sua experiência vivida que tecerão os laços entre os homens. No caso do presente estudo, a "magia" em relação à missão e aos propósitos do Bando do Nordeste, percebida nas respostas aos questionários. As respostas aprendidas levarão, a reconhecer valores, e esses a comportamentos, sem que seja objetiva a avaliação de sua origem. Em verdade, o grupo é que aprende sobre o espírito coletivo e missionário da empresa. Para Schein existem três formas diferentes para o grupo desenvolver, aprender e expressar sua cultura. A primeira, diz respeito aos artefatos visíveis, tais como *layout* e organogramas. A segunda envolve os valores conscientes e compartilhados do grupo. E a terceira analisa pressupostos inconscientes, que formam um plano fundamental de imanência de valores para o indivíduo e para o grupo, afetando tanto sua relação com o ambiente como sua crença na natureza humana – a magia, ao fim e ao cabo.

Por conseguinte, Schein (1985) propõe um modelo dinâmico para análise da formação de uma cultura organizacional, que é um "aprendizado coletivo ou compartilhado". O modelo de Schein considera, a partir da liderança, cinco formas que interpelam o agente: 1. por aquilo que chama sua atenção: mede e controla; 2. por sua reação a incidentes críticos e crises; 3. por deliberada modelagem de papéis, aconselhamento e ensino; 4. por sua escolha de critérios para alocação e recompensas e status; 5. por escolha de critérios de administração de pessoal (recrutamento, seleção promoção e demissões).

Ele considera ainda os mecanismos secundários, nomeadamente o: 1. planejamento e estrutura da organização; 2. sistemas de procedimentos organizacionais; 3. administração do *layout*; 4. histórias, mitos e lendas sobre eventos e pessoas importantes; 5. afirmações formais da filosofia organizacional, crenças, organogramas.

Segundo a teoria de Dyer (1985), existem três correntes que analisam a criação da cultura: a) os fundadores e outros líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõem a seus empregados; b) uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e externa; c) os membros individuais de uma organização podem tornar-se "criadores da cultura" pela forma de solucionar problemas.

Dyer conclui que a mudança cultural está muito relacionada com a manutenção de uma liderança. Com o tempo, a cultura torna-se uma entidade em si mesma, independente das razões iniciais e dos incidentes que a formaram.

2.2 A DIFÍCIL TAREFA DE REFORMULAR UMA EQUIPE

“Para liderar, é preciso ser líder, estava cercado de astros com grandes nomes de grandes egos. Não entrava em confronto com eles sobre suas necessidades de mudar. Não lhes conquistei o respeito e não consegui mudar suas atitudes.” (PARCELLS, 2002). Entretanto ele estava certo que seria despedido, pois os astros prosseguiram com o hábito da derrota. Porém os dirigentes pediram que ele continuasse por mais uma temporada, resolveu Bill, que agora seria a sua maneira, e os jogadores teriam que atender suas posições. Começou dizendo-lhes que não admitiria derrotas, e quem continuasse na mesma ia embora. Como mensagem positiva afirmou que a equipe estava realizada, pois todos ganhavam bastante dinheiro com o futebol, e que só

com conquistas, poderiam manter suas realizações e conquistas, a serem obtidas com muito esforço. Afirmou sua liderança, e passou a observar os pontos fracos e fortes, quem contribuía e quem atrapalhava, buscando a remoção dos obstáculos, sabendo que algumas pessoas não mudariam.

Como poder de confronto, deve-se buscar obter o máximo das pessoas, pressionando, por meio de confronto, gerando situações intensas e emocionais, procurando entender seus comportamentos e motivações, olhando nos olhos, é uma oportunidade de acertar as coisas com os indivíduos, mas esse confronto não significa tripudiar sobre as pessoas. Lembra Parcells “Muitos jogadores que encontrei dez anos depois me agradeceram pela pressão que exerci sobre eles. Segundo esses jogadores, a coisa de eu mais se lembram a meu respeito se resume numa linha: - Acho que você é melhor do que supõe. Na realidade, eles dizem que repetem a mesma frase para seus filhos. Meu pai sempre me repetia isso e acho que há muita verdade nessa expressão. Em geral, as pessoas são mais capazes do que imaginam”.

O sucesso fomenta o sucesso, é importante reforçar a cultura do sucesso, é preciso ir passo a passo, contornando os obstáculos e tendo objetivo claro. É preciso acreditar junto com a equipe que se é capaz de ganhar, e os pequenos sucessos são fundamentalmente eficazes para motivar as pessoas a crerem em si mesmas, com metas claras e de alcance rápido, como seremos uma equipe vencedora pelo conjunto e união de nossos membros, sem culpas nem medos. Mostrando-se passo a passo os sucessos alcançados, e focando nas metas seguintes, alcançando pequenos progressos até a meta final. Por isso a regra número três é: - defina metas parciais e atinja-as.

3. MECANISMOS CATALÍTICOS

“Os mecanismos catalíticos são as ferramentas mais promissoras de que dispõem os executivos para alcançar suas metas grandiosas, arriscadas e audaciosas” (COLLINS, 2002). As metas das grandes empresas, elaboradas por seus executivos, são geralmente grandiosas, arriscadas e audaciosas. Incluem a visão, os procedimentos e programas de incentivos, visando o atingimento dos objetivos traçados. Uma ferramenta gerencial simples, mas poderosa, que ajuda a converter aspirações audaciosas em realidades concretas são “os mecanismos catalíticos”, um conceito lançado por Jim Collins, em seu artigo “Convertendo Metas em Resultados” – O Poder dos Mecanismos Catalíticos, publicado originalmente em 1999. Eles são um elo entre o desempenho e os objetivos, fazendo com que estes aconteçam.

Os mecanismos catalíticos possuem cinco características: - alcançam de forma imprevista os objetivos pretendidos; - todo o sistema é beneficiado pelo poder com quebra de paradigmas; - possuem garras afiadas; - quarto: eliminam as pessoas que não entendem ou não querem entender os valores da empresa, ou seja, as pessoas que não estão comprometidas; e por último: atendem tanto aos objetivos da organização quanto aos objetivos pessoais.

Os mecanismos catalíticos são propostas ou medidas radicais, estabelecidas como meta a serem seguidas pela empresa, visando atingir seus objetivos e missão. Como exemplo, podemos citar o caso de uma empresa americana que adotou o “pagamento a menor”, uma política radical, que consiste em permitir aos clientes, ao final dos serviços prestados, e com o recebimento da fatura, riscar o valor a ser pago, e colocar o valor que o cliente considera que vale o serviço, de acordo com o seu nível de satisfação, pagando o valor constante da fatura somente se estiver plenamente satisfeito. (COLLINS, 2002).

Para se ter uma idéia melhor do que significa esses mecanismos catalíticos, como o pagamento a menor. Imagine uma empresa aérea que permita aos seus clientes pagarem a passagem apenas após a viagem e com liberdade para liquidar sua conta por valor menor que o da fatura, de acordo com seu nível de satisfação com a experiência de toda a viagem, desde a aquisição do bilhete, durante o vôo, e até o recolhimento da bagagem no destino.

Ou ainda suponha que a universidade onde você estuda, emitisse a fatura para pagamento apenas ao final de cada semestre, e você tivesse o poder de riscar o valor da fatura, colocando e pagando apenas o valor que julgasse satisfatório quanto ao desempenho dos professores em todas as disciplinas, ou seja, caso não estivesse satisfeito com o desempenho de algum dos professores, que passasse uma linha vermelha no valor impresso sobre determinada disciplina, e pagasse apenas a diferença.

“Os mecanismos catalíticos subvertem a tendência compulsiva das burocracias para optar pelo *status quo* no lugar da mudança” (COLLINS, 2002), ou seja, força as pessoas a se mexerem, a produzirem e buscarem ser competentes, pois todos passam a buscar a mudança como opção para o atingimento dos objetivos e metas audaciosos, arriscados e grandiosos.

Em 1994 o governo americano lançou um programa para remover a burocracia. Tratava de pedidos de dispensa para o cumprimento de determinado preceito regulamentar, onde fica claro toda a beleza e força da redistribuição do poder, por meio de um mecanismo catalítico, que constou dos dois seguintes elementos: 1) Os pedidos de dispensa devem ser respondidos em 30 dias. Se não receber resposta nesse período, o requerente poderá presumir aprovação e estará desobrigado de cumprir a norma em questão; 2) Os funcionários com autoridade para mudar regulamentos também poderão aprovar pedidos de dispensa, mas apenas o *titular do órgão competente* terá poderes para negar pedidos de dispensa. O impacto desse mecanismo catalítico é enorme, pois subverte a tendência compulsiva da burocracia de optar pela inércia ao invés da ação, e pelo *status quo* ao invés da mudança, e pela insensatez em vez do bom senso. O mecanismo catalítico afasta o poder da inércia, e o conduz a mudança, garantindo as pessoas o direito de fazer as coisas certas, que é o primeiro impacto provocado pelos mecanismos catalíticos. “O velho adágio: as pessoas são seu ativo mais importante, está errado. E sim: as pessoas certas são seu ativo mais importante.” (COLLINS, 2002).

4. METODOLOGIA

Trata-se de estudo de caso, onde foram analisadas as ações desenvolvidas pelos agentes de desenvolvimento no Norte do Espírito Santo, quando da implantação da presença do Banco do Nordeste do Brasil em 1999 até o ano de 2004, ano em que ocorreu a abertura de duas agências naquele estado, nas cidades pólo de Linhares e Colatina. Foram entrevistados 06 (seis) de 12 (doze) agentes que representaram o Banco neste período junto aos 28 (vinte e oito) municípios do Norte Capixaba. Sendo que dos seis que ficaram de fora da entrevista, é o autor deste artigo, que foi um dos agentes que trabalharam pelo Banco no período citado, tendo inclusive a oportunidade de representar o Banco em praticamente todos os 28 municípios do estado, inclusos na área de atuação da ADENE e do BNB. Dois não responderam, ou o fizeram de forma incompleta. E três estão afastados, um por aposentadoria, e dois para tratamento de saúde. Os questionários procuraram focar na experiência vivenciada segundo a ótica dos agentes de desenvolvimento, que estiveram no dia a dia visitando os municípios e tendo contato com as lideranças municipais, parceiros institucionais, clientes e agentes produtivos, bem como levando e trazendo informação entre estes e o Banco, por isso apenas os agentes foram entrevistados, com relação inclusive ao

trabalho da equipe de agentes e da equipe da agência Teixeira de Freitas. As perguntas dos questionários foram focadas no equacionamento dos pressupostos levantados, visando ser objetivo com perguntas semi estruturadas.

A pesquisa de campo foi realizada objetivando captar detalhes da relação dos agentes com as lideranças locais, agentes produtivos e demais atores locais, suas percepções a respeito dos produtos e estratégias do Banco e dos Agentes, analisando os mecanismos catalíticos, verificando o impacto da cultura desenvolvimentista do Banco junto à cultura capixaba, bem como analisando o trabalho em equipe dos agentes atuantes na região em foco.

Quanto às tipologias utilizadas, como referencial do estudo, A Difícil Tarefa de Reformular uma Equipe, de Bill Parcells; O Irracional nas Organizações: O Caso Iacocca, de Maria Ester de Freitas; e Convertendo Metas em Resultados – O Poder dos Mecanismos Catalíticos, de autoria de Jim Collins.

Utilizou-se a entrevista com roteiro, onde as perguntas abordaram os aspectos da visão de mercado e administrativa, e a visão estratégica, e a visão da missão do Banco e da missão dos Agentes de Desenvolvimento, com perguntas que remeteram as três categorias em estudo: o irracional e a magia x cultura organizacional; o trabalho em equipe; e os mecanismos catalíticos. Os questionários foram aplicados no período de 01 a 31 de agosto de 2006. Delineando-se um panorama geral sobre a visão estratégia da empresa no Espírito Santo, de forma a avaliar o grau de participação dos agentes de desenvolvimento em relação às concepções e ações estratégicas, para inferir conclusões com relação aos resultados e metas alcançados, dos quais não foram apresentados números nessa pesquisa, mas que sabidamente é certo os bons resultados, partindo-se de zero investimento na região para números bastante alvissareiros.

A pesquisa obteve a colaboração dos agentes de desenvolvimento, que não mediram esforços para responder as perguntas enviadas por e-mail, que apesar de extensas e profundas, proporcionaram aos entrevistados, uma reflexão salutar e animadora.

Na análise das respostas aos questionários utilizou-se o método de análise qualitativa por categorias, de acordo com a estrutura prevista, visando comprovar as hipóteses e questão de pesquisa, no caso: A magia do desenvolvimento, o trabalho realizado em equipe, e o uso de mecanismos catalíticos.

4.1 ESTUDO DE CASO

Em 1999, inicia-se o trabalho do Banco do Nordeste no Norte do Espírito, 27 municípios fazem parte da nova área de atuação do Banco. São designados 07 (sete) agentes de desenvolvimento para representar o Banco, e implantar suas ações de desenvolvimento na região. Os municípios capixabas inseridos na zona de atuação da SUDENE foram divididos em sete pólos, um para cada agente selecionado. Começando as ações, a primeira medida foi o contato com lideranças e atores locais, visando o estabelecimento de parcerias iniciais, e busca de apoio logístico, como pontos de apoio para realização de capacitações, reuniões, encontros, atendimento a clientes, etc. Logo em seguida, articulou-se a realização em cada pólo (área de atuação de cada agente), de um *Workshopping* visando comunicar a chegada do Banco, as ações iniciais, e os produtos e serviços que seriam disponibilizados.

Nos *Workshoppings* foram anunciados os produtos diferenciados e mecanismos catalisadores do Banco, como as fontes de recursos, linhas e programas de financiamentos e projetos, com taxas de juros reduzidos, rebates, prazos de pagamento e carência maiores,

percentual de participação de recursos próprios reduzidos, e uma série de vantagens em relação aos demais bancos, inclusive e principalmente com a presença dos agentes de desenvolvimento levando informação, crédito e atendimento diretamente nos municípios, associações, comunidades e agentes produtivos.

Foi providenciada a criação dos Fóruns “Farol de Desenvolvimento”, em cada município, com a participação de representantes de todas as entidades, classes, atividades e empresas de cada município, sendo criado com ata registrada em cartório de cada município, com a respectiva assinatura de um representante legal de cada categoria representativa do município. Esse Fórum teve por objetivo em primeiro lugar reunir as lideranças e atores locais, para troca de informações, sendo coordenado pelos agentes de desenvolvimento, representante do Banco no município. Em cada reunião era lavrada uma ata dos pronunciamentos e agenda de compromissos. Um tema era focado em cada reunião do Farol do Desenvolvimento procurando focar nos caminhos para o desenvolvimento econômico, social, ambiental, e político, vertentes do desenvolvimento sustentável. Comunicou-se à sociedade local a realização dessas reuniões, em local de bom acesso, e recursos audiovisuais favoráveis, cedidos por algum parceiro. Dessas reuniões muitas sugestões e decisões emanaram como a necessidade de criação de alguma associação, de capacitação técnica e/ou gerencial de associações e produtores rurais, onde foram agendadas providências, com datas e locais para realização dos eventos, que contavam sempre com a participação dos órgãos competentes, e com o acompanhamento e coordenação do Banco e demais integrantes do Farol de Desenvolvimento.

Outros Instrumentos Inovadores criados foram os Fundos de Aval, que eram Termos de Parceria firmados entre o Banco e as Prefeituras, Sindicatos e Associações, visando criar um fundo para garantir financiamentos de pequenos produtores rurais, e pequenos empreendimentos industriais, de serviços e comerciais, nas zonas rurais ou urbanas, inclusive para micro e pequenas empresas. Normalmente nas operações de crédito, além do fundo de aval, poderia ser utilizado também o aval solidário, onde cada membro de um determinado grupo de beneficiário era avalista dos demais, gerando com isso, um compromisso mútuo e engajamento para o sucesso dos empreendimentos financiados, servindo como um filtro para evitar a entrada de pessoas mal intencionadas.

Em seguida foram articulados pontos de apoio, para atendimento aos agentes produtivos: produtores rurais e demais empreendedores urbanos da área rural e urbana, no setor industrial, comércio e serviços. Esses pontos de apoio eram anunciados em todo o município, onde um dia por semana o agente de desenvolvimento prestava serviço em cada município. Sendo também utilizado quando da realização de agências itinerantes, que eram o deslocamento do próprio agente de desenvolvimento com mais algum funcionário da agência caso necessário, ou com a presença de outros parceiros, como técnicos ou funcionários da prefeitura, sindicatos ou associações, para viabilizar a assinatura de contratos, projetos, agilização de documentos, visando a liberação de recursos para investimento nos empreendimentos produtivos do município, com a conseqüente geração de emprego e renda, e melhoria da qualidade de vida, principalmente do agente produtivo e sua família, e conseqüentemente fazendo circular dinheiro no município, movimentando o comércio local.

Buscando a satisfação plena dos clientes do Banco na região, a equipe de agentes sendo uma equipe treinada e comprometida com os negócios e o desenvolvimento da região, além de ser uma equipe motivada de funcionários, possibilitou o desenvolvimento de uma imagem positiva e alavancadora do Banco do Nordeste na região, sendo premiados os clientes e

empreendimentos que mais se destacaram, com o Prêmio Banco do Nordeste de Empreendimento do Ano. Com agência de Teixeira de Freitas obtendo o primeiro lugar entre todas as agências do Banco de porte médio.

A expansão do trabalho do Banco para outras regiões mostrou-se com o trabalho desenvolvido pelos agentes de desenvolvimento do Espírito Santo, algo bastante promissor e viável, haja vista os bons resultados obtidos, que mobilizaram as lideranças políticas do estado, que passaram a cobrar do Banco a abertura de agências no Estado, para um atendimento ainda melhor aos agentes produtivos. A solidez das cadeias produtivas capixabas, como das atividades de cafeicultura, bovinocultura, extração e beneficiamento de granitos, entre outras, facilitou bastante o desenvolvimento dos trabalhos do Banco, que contribuiu com a expansão e modernização tecnológicas dessas cadeias.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Percebeu-se um consenso, por parte dos entrevistados, em afirmar que o que os motivou a trabalharem como agente de desenvolvimento foi a oportunidade de crescimento profissional, o desejo de enfrentar novos desafios, aliado a proposta inovadora e diferenciada do trabalho, que propiciaria o crescimento e maior conhecimento do trabalho do Banco, quanto ao processo de crédito, produtos e serviços do banco, desde o contato inicial com o cliente até a contratação e acompanhamento da operação de crédito, e principalmente o conhecimento das cadeias produtivas, e o atendimento aos micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos, inclusive a agricultura familiar, podendo assim vir a obter uma percepção real de como os recursos federais (do FNE e PRONAF, por exemplo) contribuem na mudança da realidade do nordeste e de toda área de atuação do Banco.

Na opinião de alguns entrevistados a criação da função do Agente de Desenvolvimento foi a tacada mais certa do Banco do Nordeste em sua história. Os baixos custos e os expressivos resultados obtidos no Espírito Santo, por exemplo, mostrou uma ação extremamente positiva, com as ações dos agentes sendo bem executadas e cumprindo de forma eficaz a missão do Banco do Nordeste no estado. A adoção do modelo vigente á época, com a atuação dos Agentes de Desenvolvimento, para iniciar os trabalhos do Banco no Espírito Santo, apesar de ter sido um pouco emergencial, considerando que não havia nenhuma agência instalada no Estado, mas o Banco precisava estar presente em virtude da inserção daquele estado na área de atuação da SUDENE, mostrou a maturidade do Banco, utilizando alternativas viáveis, com excelentes resultados.

5.1 CATEGORIA 1: O MAIS QUE RACIONAL - A MAGIA DO DESENVOLVIMENTO

O trabalho dos Agentes de Desenvolvimento no Norte do Espírito Santo foi pioneiro, quebrou paradigmas dentro do Banco e nos municípios e região. Não havendo apoio logístico pela falta de agências próximas, as soluções dos problemas dependiam da capacitação recebida pelos agentes, bem como das habilidades e consciência individual, onde cada um sabia da necessidade de realizar o trabalho, buscando a mudança comportamental dos atores envolvidos, os agentes tinham internalizado o sonho de participar de uma melhoria na qualidade de vida dos produtores rurais e demais empreendedores, principalmente dos mini e pequenos que sempre ficavam á margem do processo de financiamento das suas atividades. Mas com certeza absoluta, houve a incorporação de um fator extra, *uma verdadeira magia*, pois se assim não fosse, os resultados espetaculares em termos financeiros e de negócios, com um grande número de projetos

financiados depois da implantação do Projeto Agente de Desenvolvimento. Sem esse *plus* a mais (o irracional da magia) que moveu a ação destes homens e mulheres profissionais, a quebra de inúmeras barreiras e dificuldades, não teria sido possível, principalmente na região do Norte do Estado do Espírito Santo, pois além de todas as dificuldades enfrentadas, foi necessário encarar desafios como o preconceito – por um Banco de Desenvolvimento do “Nordeste” ousar implantar um trabalho visando o desenvolvimento, num território do Sudeste do Brasil. Ou ainda a grande distância dos municípios para a agência pólo de Teixeira de Freitas no sul da Bahia. Portanto muito se deve a esses profissionais e “figuras humanas”, agentes de desenvolvimento do Banco do Nordeste, que tiveram a coragem de aceitar desbravar essa nova fronteira. E se *não fosse essa magia que os envolvesse*, assim como o profissionalismo que cada um tinha em relação a seu trabalho e em respeito à instituição Banco do Nordeste, não teríamos chegado ao pódio, no nosso primeiro ano de trabalho. A maioria dos entrevistados acredita que os agentes de desenvolvimento conseguiram provocar uma mudança em termos de conscientização, auto-estima e valorização das potencialidades junto à sociedade Norte Capixaba.

Indagados quanto ao trabalho desenvolvido no Espírito Santo pelos agentes de desenvolvimento no período de 1999 a 2004, se foi algo movido por uma força superior ou interior, que move as pessoas através dos tempos, a realizarem sonhos considerados, às vezes impossíveis, na visão de alguns. *Algo assim como o sonho americano de se conseguir vencer, de se conseguir o sucesso, que é possível realizar, assim como o sonho de um Nordeste melhor e mais desenvolvido*, obtivemos todas as respostas positivas, conforme a seguir: - *sim*, os Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste que trabalharam no Norte do Espírito Santo tinham a consciência de que estavam desbravando um novo mercado, com um grande diferencial cultural e potencial produtivo, em relação à própria Região Nordeste. A vontade de participar de um processo de mudança estava presente em todos os Agentes de Desenvolvimento, pois não se tratava apenas de meros funcionários de uma instituição oficial de desenvolvimento e sim de pessoas que tinham a plena consciência de cidadania e da importância de promoverem o desenvolvimento integrado e sustentável de uma região, contribuindo também para a inclusão social dos agentes produtivos que tinham dificuldades de acesso ao crédito por falta de oportunidades e de conhecimento do processo; - *sim*, “*Sonho que se sonha só é apenas um sonho, sonho que se sonha em conjunto se torna realidade*”. Acredito que tenha sido essa força do conjunto que constituiu a fórmula do sucesso, sem, contudo negar a força do individual que estava arraigada em cada Agente de Desenvolvimento.; *sim*, foi o mito e a magia, por um ideal de um Nordeste melhor e mais desenvolvido, que possibilitou que as ações tivessem tanto sucesso.

5.2 CATEGORIA 2: TRABALHO EM EQUIPE

Dentre os motivos para o mito e a magia do trabalho dos agentes de desenvolvimento foram apontados: - a descentralização das competências e a liberdade de ação creditada aos agentes de desenvolvimento, focando nos resultados; - a estratégia de trabalho dos agentes de desenvolvimento com os gerentes, *envolvendo toda a equipe da agência de Teixeira de Freitas, com reuniões quinzenais do Fórum de Gestão para avaliação dos resultados e tomada de ações com estabelecimento de metas e caminhos a serem seguidos*, permitindo resultados extraordinários com grande aplicação de recursos no Norte do Espírito Santo sem abertura de agência no estado; - o apoio da Direção Geral do Banco e equipe da agência; - o espírito de responsabilidade social internalizado por todos os Agentes de Desenvolvimento; o apoio recebido dos parceiros locais como Prefeituras, Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural - INCAPER e de mais órgãos que viabilizaram Ponto de Apoio para os agentes

realizarem as agências itinerantes e o atendimento aos agentes produtivos; - o espírito de “desbravamento e conquista” do novo território e o grande desempenho e denodo do bloco de agentes de desenvolvimento pioneiros no estado.

Os Agentes de Desenvolvimento comunicavam-se diariamente, por e-mail ou por telefone, promovendo uma intensa troca de experiências e ajuda mútua, dando apoio, criando uma “corrente de energia”, para a superação das metas. E, de vez em quando, além das oficinas obrigatórias, marcavam encontros informais para avaliação dos resultados e discussão de novas estratégias, com cobranças mútuas, num fervoroso clima de companheirismo, todos com um objetivo comum: *obter bons resultados no desenvolvimento do Norte do Estado do Espírito Santo*.

5.3 CATEGORIA 3: MECANISMOS CATALÍTICOS

Todos os instrumentos diferenciados utilizados pelo Banco são considerados importantes pelos entrevistados, sendo fundamentais para quebrar paradigmas e aproximar o público do Banco. Instrumentos esses que propiciaram a conquista de muitos clientes, e principalmente o acesso ao crédito pelos mini e pequenos empreendedores rurais e urbanos, que favoreceu e muito contribuiu para a realização de seus sonhos e mudanças radicais em suas vidas e de suas famílias. Podemos citar entre esses instrumentos: as Agências Itinerantes onde uma equipe de funcionários coordenada pelo Agente de Desenvolvimento se dirigia a um ponto de apoio ou local estratégico, pré-agendado, e os produtores eram atendidos nos municípios, com orientação creditícia, recepção de projetos, assinatura de contratos e liberação de recursos; o Farol de Desenvolvimento onde se articularam muitas parcerias que viabilizaram a Capacitação dos agentes produtivos, a conscientização da necessidade de preservação ambiental, etc.; os Fundos de Aval, que prestaram garantia às operações de grande número de mini produtores rurais; os Pólos de Desenvolvimento Integrado e de Turismo desenvolveram um consistente trabalho de estruturação das cadeias produtivas; o crédito com a redução dos prazos das atividades de análise e contratação dos projetos e das operações de crédito, que chegavam a demorar um ano no Banco, e que foram reduzidos para prazos de até 15 dias; quanto ao cliente consulta; as capacitações; e outros; indagou-se sobre serem *mecanismos catalíticos*, explicando também em parte, o sucesso obtido, ou seja, que mexeram com o Banco, os parceiros e o desenvolvimento local como um todo, e se poderiam ser considerados ferramentas de que dispõem, portanto, os executivos para alcançarem metas grandiosas, arriscadas e audaciosas, todos concordaram. Com certeza todos os instrumentos, projetos estruturantes, metas pré-determinadas, produtos e serviços e todos os mecanismos utilizados, foram inovadores e influenciaram, fundamentalmente, para termos hoje, um Banco do Nordeste do Brasil mais arrojado e acreditado pela sociedade.

Segundo os entrevistados o Norte do Espírito Santo passava por um longo período de seca e falta de apoio dos bancos locais, e com a chegada do BNB a comunidade voltou a discutir o desenvolvimento em todos os seus aspectos, gerando uma imagem positiva e de uma empresa comprometida com o desenvolvimento da região, agregando valor ao processo de financiamento de projetos, e grande parte dessa imagem deve-se ao trabalho dos agentes de desenvolvimento. Essa imagem continua positiva principalmente com ações novas implantadas na atual administração, desburocratizando ainda mais o processo de crédito da Instituição. Na opinião da maioria dos entrevistados a imagem é de uma Instituição que financia projetos auto-sustentáveis, com critério, responsabilidade, observância das normas ambientais, ouvindo seus clientes.

Segundo todos os entrevistados a atuação do BNB tornou-se única, pela diferenciação de seu atendimento, pela disponibilidade de recursos financeiros estáveis e com taxas de juros competitivas, e sempre aumentando a oferta de crédito. Por isso os depoimentos dos produtores e lideranças locais, era de que mesmo que o Banco não fizesse nada no Espírito Santo, a sua presença com o crédito e atendimento de forma inovadora e diferenciada, forçou as Instituições Financeiras concorrentes a aumentarem sua oferta de recursos financeiros, produtos e serviços, o que já justificava sua presença.

Os entrevistados afirmaram que o Banco por meio dos agentes de desenvolvimento, promoveu discussões no Farol de Desenvolvimento e outros fóruns, levando novas práticas e procedimentos para os tratos culturais, para atenuar perdas na lavoura, evitando agressão e destruição do meio ambiente, orientação para implantação dos projetos com responsabilidade e sustentabilidade, quebrando paradigmas de processos antigos, passando a se utilizar novas tecnologias, com o uso de irrigação localizada com a racionalização do uso da água e aumento da produtividade (no caso de lavouras de café, algumas propriedades passaram de 40 sacas piladas para até 100 sacas piladas, por hectare). Segundo um dos entrevistados “O Projeto Agentes de Desenvolvimento foi e sempre será o grande *insight* do Banco do Nordeste do Brasil, que teve início em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, sendo projeto inédito que fugiu do *mesmismo*.”

6. CONCLUSÃO

O trabalho em equipe foi de fundamental importância para todos os agentes de desenvolvimento, que sempre primaram pelo excelente atendimento aos clientes atuais e potenciais do Banco. Conforme os dados coletados, nas entrevistas, *todos os entrevistados afirmaram que o processo operacional do Banco, era muito bem realizado, com o trabalho dos agentes, por meio de uma equipe motivada de profissionais, que atuou entrevistando e orientando os clientes, trazendo informações e conhecimento, e viabilizando os negócios com os clientes atuais e potenciais, com apoio da agência e dos parceiros. Contribuindo para os baixos custos do Banco e a boa qualidade dos resultados, e conforme os resultados do estudo, todos foram unânimes em afirmar que o trabalho em equipe foi fundamental para os bons resultados.*

As atitudes da empresa, com o trabalho dos agentes de desenvolvimento, são condizentes com sua posição estratégica e missão de “buscar o desenvolvimento sustentável da Região Nordeste, através do suprimento de recursos financeiros e de suporte à capacitação técnica aos empreendimentos da região”.

“O Modelo dos Agentes de Desenvolvimento atende bem a complexidade que o trabalho de desenvolvimento local sustentável exige, com uma estrutura de apoio bem formatada, e com as empresas associando as opções de estratégia a suas atividades, sem o risco de simplificar as decisões”.

A autêntica epopéia que foi o soerguimento de uma companhia americana, envolvendo grande parte da sociedade, do congresso e milhares de outras pessoas diretamente ou indiretamente envolvidas com o processo de produção da Chrysler, também nos remete aos trabalhos dos agentes no estado do Espírito Santo, onde por meio dos processos, cadeias e arranjos produtivos, envolvendo diversos parceiros, entidades públicas e privadas, governos e agentes produtivos, como produtores rurais, micro e pequenos negócios, grandes empreendedores e trabalhadores dessas atividades, *promoveu-se com a ação desenvolvimentista arraigada na cultura do Banco do Nordeste e transmitida pelos agentes de desenvolvimento, por meio de um*

trabalho de equipe, bem realizado, o soerguimento da economia Norte Capixaba. A abertura que ocorreu de duas agências em municípios importantes da região no caso Colatina e Linhares, só veio abrilhantar ainda mais a ação do Banco.

No caso em estudo, supunha-se que a decisão de criar a figura do Agente de Desenvolvimento, haveria sido uma decisão mais que racional, arriscada, portanto, de uma “autoridade intrinsecamente incompetente”. Mas com o tempo pôde-se observar que essa era uma visão parcial, pois o Trabalho dos Agentes mostrou-se bastante eficaz e com resultados que soergueram não só o Banco, como a economia política, econômica, ambiental e social do Nordeste.

Os mecanismos catalíticos possuem cinco características: alcançam de forma imprevista os objetivos pretendidos; todo o sistema é beneficiado pelo poder com a quebra de paradigmas; possuem garras afiadas; eliminam as pessoas que não entendem ou não querem entender os valores da empresa, ou seja, as pessoas que não estão comprometidas; e atendem tanto aos objetivos da organização quanto aos objetivos pessoais. “Os mecanismos catalíticos são as ferramentas mais promissoras de que dispõem os executivos para alcançarem suas metas grandiosas, arriscadas e audaciosas” (COLLINS, 2002). “Os mecanismos catalíticos subvertem a tendência compulsiva das burocracias para optar pelo *status quo* no lugar da mudança” (COLLINS, 2002), ou seja, força as pessoas a se mexerem, a produzirem e buscarem ser competentes, pois todos passam a buscar a mudança como opção para o atingimento dos objetivos e metas audaciosos, arriscados e grandiosos.

Quanto à influência de mecanismos catalíticos, como a redução dos prazos das atividades de análise e contratação dos projetos e das operações de crédito, que chegavam a demorar um ano no Banco, e que foram reduzidos para prazos de até 15 dias. Bem como produtos como o cliente consulta, Farol do Desenvolvimento, metas de realização de agências itinerantes, capacitações, contratações, fundos de aval, termo de parcerias, evento sócio-político-institucional, e outros. Observamos, portanto, que todos concordaram com a importância e influência dos instrumentos inovadores utilizados, como sendo mecanismos catalíticos, que mexeram com o Banco, com os parceiros e promoveram o desenvolvimento local e sustentável em todo o Nordeste, podendo ser considerados uma das razões para os bons resultados alcançados, e apesar de alguns instrumentos já não serem mais utilizados pelo Banco, todos se mostraram úteis e de resultados alavancadores para o desenvolvimento na época, e muitos ainda continuam existindo.

Indagados quanto ao trabalho desenvolvido no Espírito Santo pelos agentes de desenvolvimento no período de 1999 a 2004, se foi algo movido por uma força superior ou interior, que move as pessoas através dos tempos, a realizar sonho considerado, às vezes impossível, podendo ser considerado *algo assim como o sonho americano de se conseguir vencer, de se conseguir o sucesso, que é possível realizar, assim como o sonho de um Nordeste melhor e mais desenvolvido, obtivemos todas as respostas positivas.* Dos que se sentiram em condições de opinar, 100% respondeu afirmativamente quanto à ocorrência de uma verdadeira magia do desenvolvimento, um mito ocorrido de forma até inconsciente, de forma mais que racional, e que transcende a tudo que possa ser explicável de forma apenas racional, ligado realmente a força superior, e interior das pessoas que move montanhas e possibilita realizar sonho que parece impossível a primeira vista.

Onde está a magia? É o aspecto mágico que mais importa, onde o “mais do que racional” é o resultado inexplicado que acontece, e não apenas o que se consegue entender na igualdade de

sacrifício. A magia está na simbologia em jogo, dependendo da situação simbólica e sintonizada, cristalizada, representada pela figura carismática do próprio Iacocca, que permitiu as pessoas envolvidas com a Chrysler viver a batalha da (re) construção do sonho americano (FREITAS, 1991). *Ou no caso em estudo pela figura emblemática do Agente de Desenvolvimento, ter permitido as pessoas envolvidas com o desenvolvimento sustentável, viverem a batalha da construção do sonho de um “Norte do Espírito Santo melhor”, e em todo o Banco pela batalha da construção de um “Nordeste Melhor”.*

Para uma próxima pesquisa poderíamos fazer um levantamento dos gastos com a ação dos agentes no Estado do Espírito Santo, em relação aos negócios realizados, no período de 2000/2003, em comparação ao período de 2004/2007, a partir da implantação das agências no Estado referido, e verificarmos os negócios realizados em termos de quantidade e qualidade das operações, e ganhos obtidos nos dois períodos ano a ano, verificando as diferenças proporcionais entre as despesas e receitas dos dois períodos. Outra sugestão pode ser estudar a adequação do modelo dos agentes de desenvolvimento, para implantação em um país subdesenvolvido de menor tamanho que o Brasil. E ainda o estudo do modelo de atuação dos agentes de desenvolvimento, desde o início da criação da função até os dias atuais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLLINS, Jim **Convertendo Metas em Resultados – O poder dos Mecanismos Catalíticos** – *Harvard Business Review* – A Virada nas Empresas. Tradução: Afonso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DYER, JR. **The Cycle of Cultural Evolution in organizations**. In Kilmann et al - Gaining control of the Corporate Culture. San Francisco Jossey Bass. 1985. p.211.

FLEURY M.T.L. **O desvendar a cultura de uma organização uma discussão metodológica**. In: Cultura e poder - São Paulo. Atlas, 1990. p.15-27.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

ON TURNAROUNDS, *Harvard Business Review*. **A Virada nas Empresas**. Tradução: Afonso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002;

PARCELLS, Bill **A Difícil Tarefa de Reformular uma Equipe** –, *Harvard Business Review* – A Virada nas Empresas. Tradução: Afonso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PUGH, Derek S. e HICHSON, David J. **Os Teóricos das Organizações**. Tradução: Afrânio Carvalho Aguiar... *et al*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004;

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H **Coming to a new awareness of organizational culture**. In *Sloan Management Review*. 1984. p. 8 e 9.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** A dynamic View.
San Francisco. Jossey- Bass, 1985.