

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Paulo Márcio de Sant'Anna Reis

**Construção da Base de Competências Gerenciais:
Um Estudo de Caso na Diretoria de Fiscalização
do Banco Central do Brasil**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: José Roberto Gomes da Silva



Paulo Márcio de Sant'Anna Reis

**Construção da Base de Competências Gerenciais:
Um Estudo de Caso na Diretoria de Fiscalização
do Banco Central do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração. Aprovada pela Banca Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração, PUC-Rio

Profa. Maria Teresa Correa Coutinho

FACC, UFRJ

Prof. Myrian Beatriz Eiras das Neves

Banco Central do Brasil

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 29 de Outubro de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da Universidade.

Paulo Márcio de Sant'Anna Reis

Graduou-se em Economia, em 1985; em Administração de Empresas, em 1990; e em História, em 2000, na UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Cursou Engenharia Econômica e Organização Industrial na UERJ, em 1989. Inspetor da Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil, na Gerência Técnica do Rio de Janeiro.

Reis, Paulo Márcio de Sant'Anna

Construção da base de competências gerenciais: um estudo de caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil / Paulo Márcio de Sant'Anna Reis ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

133 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Desenvolvimento de competências. 3. Setor público. 4. Perfil gerencial. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

Para Haydéa,
Ana Paula, Ana Flávia
e Paulo Vítor

Agradecimentos

A todos os professores do mestrado, pelos ensinamentos recebidos, em especial para os Professores Patrícia Amélia Tomei, Sérgio Proença Leitão e T. Diana L. v A. Macedo-Soares que, por suas aulas, me fizeram optar pela área de Organização e Planejamento; ao Professor Paulo César Motta, pelas importantes informações sobre pesquisa, e, principalmente, ao meu orientador, professor José Roberto Gomes da Silva, pelos conhecimentos, estímulo e compreensão, e por todo o direcionamento dado à pesquisa.

A Teresa Campos e Leopoldo Fonseca, que muito ajudaram, sempre dedicados, atenciosos e pacientes no atendimento às necessidades dos alunos do mestrado.

Às Professoras Maria Teresa Correa Coutinho e Myrian Beatriz Eiras das Neves por terem aceitado participar da Comissão Julgadora e pelas contribuições e estímulo oferecidos.

A todos os colegas da PUC, pelo convívio sempre estimulante.

Ao Banco Central do Brasil, pela concessão de licença para a elaboração da Dissertação, particularmente à Diretoria e a Chefia do Departamento de Supervisão Direta, bem como aos demais colegas que colaboraram.

Aos colegas do Banco Central Alexandre Machado da Silva, Carlos Donizeti Macedo Maia, José Ângelo Mazzillo Júnior, José Carlos Ferreira Fernandes, José Mariano Martins Nevares, José Romualdo Costa Júnior, Luís Gustavo Goi Simões, Marcelo Davi Xavier da Silveira Datz, Regina Yassuyo Ishida Motomatsu e Rodolfo Izetti da Costa, que contribuíram, cada um a seu modo, para o desenvolvimento dessa pesquisa, bem como a muitos outros, que por gestos ou palavras tornaram possível a realização do meu objetivo.

A todos os colegas do Banco Central que participaram como sujeitos da pesquisa, e que muito contribuíram com seu tempo, suas idéias e suas opiniões.

Às minhas queridas esposa, filhas e Tia Godiva, pelo apoio e compreensão oferecidos nessa fase, e por tudo o mais que já fizeram por mim.

A todos os meus amigos, que muitas vezes apenas com sua presença, me ajudaram a levar adiante minha pesquisa.

Resumo

REIS, Paulo Márcio de Sant'Anna; SILVA, José Roberto Gomes da (Orientador). **Construção da Base de Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil.** Rio de Janeiro, 2004. 122 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo buscou identificar aspectos da dinâmica das instituições do setor público que influenciem o desenvolvimento de competências gerenciais desejáveis para o novo contexto organizacional. O foco da pesquisa é um estudo de caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil (BCB/DIFIS), que vem trabalhando num programa de desenvolvimento de competências gerenciais, iniciado através de treinamento realizado com pessoas do nível tático daquela área. Por ser estudo de caso, existe limitação quanto à utilização das conclusões para outros órgãos; entretanto, permite um olhar crítico sobre o processo, levantando questões a serem examinadas em iniciativas semelhantes e instigando futuras intervenções. Inicialmente, foi realizada revisão bibliográfica acerca dos conceitos: competência, conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de competências. Buscou-se também entender os fatores presentes na nova forma de gestão de pessoas, especialmente no setor público brasileiro, identificando as competências gerenciais almejadas, bem como descrever as transformações recentes ocorridas no Sistema Financeiro Nacional e no BCB. Através de entrevistas semi-estruturadas, buscou-se identificar a percepção dos participantes sobre o treinamento e as competências gerenciais propícias para o desempenho de suas atividades, paralelamente ao exame do Plano Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização, com base em análise documental. Como fatores positivos para o desenvolvimento de competências foram identificados: bom ambiente de trabalho, formação profissional e automotivação dos funcionários. Como negativos: estrutura salarial inadequada, restrição orçamentária, burocracia, falta de envolvimento da direção, descontinuidade do treinamento e sua forma de implementação.

Palavras-chave:

Desenvolvimento de Competências, Setor Público e Perfil Gerencial

Abstract

REIS, Paulo Márcio de Sant'Anna; Silva, José Roberto Gomes da (Advisor). **Construction of Managerial Competences Base: A Case Study in the Management of Fiscalization of the Central Bank of Brazil.** Rio de Janeiro, 2004. 122 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study tried to identify aspects of public institutions dynamics that can influence the development of desirable managerial competences for the new organizational context. The focus of this research is a case study in the Fiscalization Directorate of the Central Bank of Brazil (BCB/DIFIS) that has been working in a program of development of managerial competences by means of training people of the tactical level. As a case study, limitation exists to using the conclusions for another public organizations; however, it allows a critical glance on the process, arousing questions to be examined in similar initiatives and instigating future interventions. Initially bibliography was reviewed concerning the following concepts: competence, knowledge, learning and development of competences. It was also tried to understand the present factors in the new way of people's administration, mainly in the Brazilian public sector, identifying the desired managerial competences, and describing the recent changes in the National Financial System and in BCB. By means of semi-structured interviews, it was tried to identify participants' perception about training and the managerial competences that would be fit for their performance. At the same time it was examined the Permanent Plan of Training of the Fiscalization Area, based in documental analysis. As positive factors for the development of competences, such points were identified: good work atmosphere, the employees' professional background and self-motivation. As negative: inappropriate salary structure, budgetary restriction, bureaucracy, lack of involvement of management in the project, discontinuity of the training and the way it was implemented.

Keywords:

Development of competences, Public Sector and Managerial Profile

Sumário

1. PROBLEMA DA PESQUISA	
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivos do Estudo	16
1.3 Relevância do Estudo	17
1.4 Delimitação do Estudo	18
1.5 Estrutura da Dissertação	19
2. COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO	
2.1 Origens das Competências na Administração	21
2.2 Construção do Conceito de Competência	29
2.3 Competência <i>versus</i> Qualificação	33
2.4 Definições e Tipos de Competência	37
3. CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM	
3.1 Conhecimento nas Organizações	45
3.2 Aprendizagem Organizacional	50
4. COMPETÊNCIAS DOS GERENTES NO SETOR PÚBLICO	
4.1 A Nova Administração Pública	61
4.2 Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor Público	66
5. METODOLOGIA	
5.1 Tipo de Pesquisa	78
5.2 Coleta de Dados	79
5.3 Amostra	80
5.4 Tratamento dos Dados	81
5.5 Limitação do Método	82

6. HISTÓRICO E CONTEXTO DO LÓCUS DA PESQUISA	
6.1 O Banco Central do Brasil	84
6.2 Recentes mudanças no Sistema Financeiro Nacional	87
6.3 A Diretoria de Fiscalização	90
6.4 O Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização	92
6.5 O Desenvolvimento de Competências Gerenciais	95
7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	
7.1 Categorias	97
7.2 Conceito de Competência.....	98
7.3 Competência, Qualificação, Conhecimento e Informação	99
7.4 Competências Gerenciais	102
7.5 Reações à proposta de desenvolvimento de competências	105
7.6 Fatores que influenciam o desenvolvimento de competências	106
7.7 Avaliação do PPCF	112
7.8 Avaliação do curso de Desenvolvimento de Competências	115
8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
APÊNDICE – Modelo de Termo de Consentimento	132

Lista de Quadros

Quadro 1 -	Significados atribuídos ao termo Competência	38
Quadro 2 -	Competency versus Competence	39
Quadro 3 -	Classificações atribuídas às Competências	42
Quadro 4 -	Suposições a respeito de aprendizagem nas Organizações	56
Quadro 5 -	Fatores que facilitam a aprendizagem	58
Quadro 6 -	Obstáculos à aprendizagem dos gerentes	58
Quadro 7 -	Competências Administrativas	68
Quadro 8 -	As áreas de competência de gerentes públicos	70
Quadro 9 -	Competências desejáveis em supervisores	72
Quadro 10 -	PPA 2004/2007 - Programas de responsabilidade do BCB	86
Quadro 11 -	Orientações Estratégicas do BCB	86
Quadro 12 -	Segmentos de empresas do Sistema Financeiro Nacional	87
Quadro 13 -	Número de empresas em atividade no SFN por Segmento	90
Quadro 14 -	Atribuições do componente Gestor do PPCF	93
Quadro 15 -	Módulos de Competências do PPCF	95
Quadro 16 -	Modelo de Competências para Líderes da Supervisão	96
Quadro 17 -	Conceito de Competência apreendido pelas pessoas do nível tático da DIFIS	98
Quadro 18 -	Competências Gerenciais consideradas relevantes pelas pessoas do nível tático da DIFIS	104
Quadro 19 -	Fatores que podem facilitar o desenvolvimento de competências.....	107
Quadro 20 -	Fatores que podem dificultar o desenvolvimento de competências	108
Quadro 21 -	Avaliação do curso de Desenvolvimento de Competências	115
Quadro 22 -	Avaliação de possíveis mudanças ocorridas em função do curso de Desenvolvimento de Competências	115

Lista de Abreviaturas

BB	Banco do Brasil
BCB	Banco Central do Brasil
BNFL	British Nuclear Fuels Limited
CINTERFOR	Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DECAD	Departamento de Cadastro
DECIF	Departamento de Combate a Ilícitos Financeiros e Cambiais
DEFIS	Departamento de Fiscalização
DEPES	Departamento de Gestão de Pessoas e Organização
DESIN	Departamento de Supervisão Indireta
DESUP	Departamento de Supervisão Direta
DIFIS	Diretoria de Fiscalização
MAG	The Manchester Airports Group Plc
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MJ	Ministério da Justiça
MEC	Ministério da Educação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNQ	Plano Nacional de Qualificação
PPA	Plano Plurianual
PPCF	Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

Tendes de começar com o que está perto
de vós...

Jiddu Krishnamurti