

1 Problema da Pesquisa

Este capítulo apresenta o problema da pesquisa em termos de sua contextualização, objetivos, relevância e delimitação.

1.1 Contextualização

Desde as últimas décadas do século XX, duas palavras são utilizadas para resumir o atual momento econômico: neoliberalismo e globalização. Nesse contexto, toda a economia mundial passou e ainda passa por transformações que afetam significativamente o modo de gestão das organizações. No Brasil, os últimos quinze anos, que coincidem com a retomada do processo de democratização, têm sido marcados pela tentativa de acelerar a inserção do País na dinâmica da economia global, elevando as suas condições de competitividade neste cenário.

Em tal cenário, as empresas vêm se modificando de forma bastante rápida, para se adaptarem às novas condições do mercado. Um dos aspectos que têm sido modificados é a forma de gestão de mão-de-obra. As empresas vêm, cada vez mais, valorizando o capital intelectual, por estarmos “nos primórdios da economia baseada no conhecimento”¹.

Dentro de todo esse movimento global, o sistema financeiro nacional vem passando por uma reestruturação, principalmente devido a uma concentração do mercado em menor número de instituições.

Tal fato pode ser explicado pelos seguintes fatores: a privatização dos bancos públicos; o ingresso de bancos estrangeiros com rede de agências, a partir da retirada dos impedimentos legais; a redução drástica de corretoras e distribuidoras independentes; e a informatização do atendimento e do processamento das operações financeiras. Dessa forma, a estrutura e o

¹ FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Thereza Leme. *Estratégia Empresarial e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. p. 37.

funcionamento do sistema financeiro foram alterados, substancialmente e em pouco tempo.

Mudanças no sistema financeiro implicam necessariamente em mudanças no órgão federal de regulação e fiscalização do sistema, responsável por “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional”²: o Banco Central do Brasil (BCB). Inserido nesse processo de transformação, o BCB necessita de ferramentas que o permitam cumprir adequadamente a sua missão.

Como uma proposta recente no campo da Administração, a gestão de competências tem sido considerada como uma evolução nas teorias e práticas de gestão, em geral, bem como da gestão de pessoas, em particular. Por essa razão, voltado para utilizar as melhores técnicas disponíveis para gerenciar seus funcionários, o BCB vem se orientando para a adoção da estratégia de gestão de pessoas por competências.

Mas essa mudança envolve um processo de administração com o qual a antiga estrutura e a própria cultura organizacional podem não ser plenamente compatíveis. No caso do BCB, bem como de outras tantas organizações, para que seja possível adotar um modelo de desenvolvimento de competências, é necessário que ocorra, portanto, uma transformação nos padrões administrativos.

Entretanto, a administração do setor público brasileiro ainda precisa evoluir para atingir uma política de gestão de pessoas que favoreça a aprendizagem, avaliação de performance e desempenho, requisitos essenciais para a eficácia da gestão por competências. Esse aspecto pode representar um obstáculo para a plena adoção desse modelo, esbarrando em uma estrutura rígida e em aspectos culturais típicos de uma autarquia.

Buscando reverter essa situação, o BCB vem tentando modificar suas políticas e práticas administrativas, e até a estrutura organizacional, visando adotar uma forma de gestão que permita o alinhamento com os objetivos estratégicos da própria instituição.

Em iniciativa afinada com esta diretriz, a Diretoria de Fiscalização (DIFIS) do BCB vem desenvolvendo, desde 2003, o Programa Permanente de Capacitação

² BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Planejamento no BC*.

da Área de Fiscalização – PPCF, com o objetivo de “avançar na prática de gestão do conhecimento, focando-se no desenvolvimento de competências”³.

Trata-se de um programa de treinamento de longo prazo, que visa ampliar a qualificação dos servidores e prover o conhecimento necessário para o desenvolvimento das atividades inerentes à área. A partir da definição das competências requeridas para o exercício da atividade de supervisão bancária, foi construído um plano de capacitação dos servidores da DIFIS, dividido em módulos de competências comuns, específicas e estratégicas.

O PPCF aborda, em seu escopo, competências técnicas e gerenciais. Apesar das primeiras serem predominantes na programação dos cursos, as últimas ganham relevância porque reproduzem o perfil de pessoas que a DIFIS espera ter em seus quadros, ou seja, o que a Diretoria espera de seus funcionários.

As teorias desenvolvidas nas últimas décadas preconizam que um dos fatores essenciais para a gestão de competências é o engajamento de todas as pessoas da organização. Assume-se, portanto, como pressuposto, que as percepções e expectativas das pessoas da organização representam um requisito importante para a implementação desse tipo de iniciativa, que corresponde a um evento de mudança organizacional. De acordo com Elkjaer (2001)⁴:

... o papel dos gerentes é crucial, talvez o mais crucial. Ele deve agir como “modelo” para os empregados, um “aprendiz exemplar” e fomentador da visão organizacional, interpretando o modelo mental a ser repartido por todos.

Nesse sentido, ganham relevância a compreensão e o compromisso das pessoas do nível tático da DIFIS, por dois fatores principais:

- ocorreu um direcionamento inicial da capacitação para esses servidores, inclusive já tendo sido realizado, em 2003, treinamento apresentando, para esse segmento, um primeiro conjunto de competências gerenciais identificadas como desejáveis pela DIFIS; e,
- essas pessoas exercem o papel de líderes de equipes, o que pode transformá-los em agentes da mudança, considerando que, conforme Silva (2001)⁵ a mudança acontece, obrigatoriamente, em um contexto de interações sociais, onde as estruturas sociais e as ações são produzidas.

³ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria de Fiscalização. *Relatório de Atividades 1995-2002*. p. 135.

⁴ ELKJAER, Bente. *Em busca de uma teoria de aprendizagem social*. p. 103.

Assim, o propósito do presente estudo pode ser resumido na seguinte questão de pesquisa: Que aspectos da dinâmica das instituições do setor público podem facilitar ou criar dificuldades para o desenvolvimento de competências gerenciais desejáveis para o novo contexto organizacional?

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo principal do estudo é identificar os aspectos que podem facilitar ou criar dificuldades para o desenvolvimento de competências gerenciais desejáveis para o novo contexto das organizações públicas no Brasil. O foco da pesquisa é um estudo de caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil, que vem trabalhando na definição de um programa de desenvolvimento de competências gerenciais, já iniciado por meio de um treinamento realizado com pessoas do nível tático daquela área.

Os objetivos intermediários são:

- Efetuar uma revisão da literatura em gestão acerca dos conceitos de competência, conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de competências;
- Identificar na recente literatura em gestão, quais são os tipos de competências gerenciais desejáveis para as organizações atualmente;
- Entender os fatores presentes na nova forma de gestão de pessoas, em especial no setor público no Brasil;
- Descrever as transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional (SFN), na década de 90, e o conseqüente processo de reestruturação organizacional do BCB e seus reflexos na gestão de pessoas e competências;
- Analisar o PPCF sob o prisma da teoria de gestão por competências; e,
- Identificar a percepção das pessoas do nível tático da DIFIS sobre as competências gerenciais desejáveis para a sua atuação no contexto atual, sobre a proposta de desenvolvimento de competências a que foram expostas,

⁵ SILVA, José Roberto Gomes da. *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. passim.*

bem como sobre os elementos facilitadores e os entraves organizacionais ao desenvolvimento de tais competências.

1.3

Relevância do Estudo

No atual ambiente de transformação que caracteriza o cenário mundial, o desenvolvimento e a aprendizagem contínua têm se tornado foco da ação de empresas e instituições. Apregoa-se a existência de um novo perfil desejado para as pessoas: não se espera delas apenas um papel passivo de subordinação controlada por seus superiores, mas um papel ativo de autodesenvolvimento, compromisso e participação, que deve se refletir na própria organização.

Esse estudo aborda a proposta de desenvolvimento de competências gerenciais elaborada pela Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil, em termos da possibilidade de atingir os objetivos propostos, considerando as percepções e expectativas das pessoas do nível tático daquela área, bem como os perfis gerenciais atualmente considerados como desejáveis, conforme a literatura de gestão das organizações. A importância dessa análise pode ser destacada para diversos segmentos.

Para o meio acadêmico e para as empresas, a relevância do estudo está em proporcionar o conhecimento sobre como a implementação de um plano de capacitação, com vistas ao desenvolvimento de competências, é percebido pelas pessoas do nível tático das organizações e, em consequência, de que forma sua execução pode efetivamente conduzir as pessoas a mudanças de atitude e comportamento, revelando também possíveis obstáculos. Permite um olhar crítico sobre o processo, revelando até mesmo incoerências ou inconsistências, e instigando futuras intervenções. Particularmente no caso das empresas do setor público, o estudo de caso do BCB pode trazer importantes questões a serem observadas por outras organizações que venham também a realizar planos de desenvolvimento de competências.

Atendo-se ao Banco Central do Brasil e considerando a iminência da implementação do Modelo de Gestão por Competências, esse trabalho oferece uma avaliação preliminar das impressões que as pessoas do nível tático da

instituição manifestaram com relação a alguns aspectos inerentes ao modelo, e que foram (e serão) apresentados em cursos realizados no escopo do PPCF. Dessa forma, torna-se possível obter informações que auxiliem na implementação desse modelo.

Especificamente em relação à DIFIS, o significado desse estudo está na análise do entendimento que as pessoas do nível tático têm em relação às competências gerenciais desejadas pela Diretoria, identificando aspectos positivos e negativos para o seu desenvolvimento. Outra contribuição é a de comparar o perfil de competências delineado com o estabelecido na literatura, além da análise do PPCF à luz da teoria de gestão por competências.

Para os próprios indivíduos do nível tático, o estudo permite uma reflexão sobre as competências que a Diretoria deseja para seus funcionários, bem como sua própria capacidade de construí-las.

1.4 Delimitação do Estudo

O propósito deste estudo está vinculado à possibilidade de desenvolver competências gerenciais conforme o perfil esperado, a partir da perspectiva das pessoas do nível tático da DIFIS. Portanto não foi examinada a percepção das pessoas do nível estratégico, tampouco do nível operacional.

Não obstante ser realizada uma análise sobre o PPCF, esse plano foi analisado quanto ao seu conceito, não sendo avaliadas nem a pertinência das competências listadas, nem os cursos que se propõem a desenvolvê-las. Apenas quanto às competências gerenciais foi efetuada sua validação frente à literatura e a opinião dos entrevistados. Deve ser ressaltado, nesse sentido, que o estudo se vincula estritamente ao desenvolvimento de competências humanas e interpessoais, não tendo sido realizado qualquer exame referente às competências técnicas a serem construídas.

Da mesma forma, não foi examinada a sua adequação à estrutura, nem à cultura da organização, não obstante estes aspectos estarem ligados à percepção das pessoas.

Também não foi verificado se os envolvidos desenvolveram ou não as competências conforme pretendido pela Diretoria, mas apenas suas opiniões sobre seu próprio desenvolvimento ou o de seus pares.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente estudo de caso foi realizado com o objetivo de identificar fatores que possam influenciar o desenvolvimento de competências gerenciais desejáveis nas organizações públicas no Brasil, mais especificamente na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil (BCB/DIFIS). Para que fosse possível atingir os objetivos propostos, foi realizada uma extensa revisão bibliográfica, razão pela qual optou-se pela divisão da apresentação do referencial teórico em três capítulos, para melhor organização do texto.

Assim, após a apresentação do problema a ser tratado, neste primeiro capítulo, foi descrito o material teórico pesquisado sobre Competências na Administração, no Capítulo 2, com relato das origens do conceito, sua construção na área da Administração, a passagem do enfoque da qualificação da mão-de-obra para a gestão das competências e as definições e tipos de competências que o termo abrange.

No Capítulo 3 foram relatados os diversos enfoques e visões sobre o conhecimento nas organizações e a aprendizagem organizacional, após o que, no Capítulo 4, foi descrito o material pesquisado sobre a Nova Administração Pública, um fenômeno mundial, e seu reflexo sobre os gerentes médios.

No Capítulo 5 foi apresentada a Metodologia de Pesquisa, abordando o tipo de pesquisa adotado, a forma da coleta e o tratamento dos dados, além das limitações do método escolhido.

Para que fosse possível o ingresso do leitor no ambiente da pesquisa, no Capítulo 6 foram expostos o histórico e o contexto de onde foi realizado o estudo de caso. Desta forma, foi feita inicialmente uma apresentação do BCB e do SFN, inclusive as recentes mudanças que ocorreram a partir da década de 80. Após essa apresentação mais geral, foram evidenciados os aspectos pertinentes ao caso da DIFIS, com destaque para o PPCF, idealizado para o desenvolvimento de

competências técnicas e interpessoais na Diretoria, e para o curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais, voltado para as pessoas do nível tático da Diretoria.

No Capítulo 7 foi realizada a análise das entrevistas e dos documentos face às informações obtidas na revisão bibliográfica, em uma triangulação de dados característica de um estudo de caso. A organização da análise foi efetuada a partir do estabelecimento de categorias, identificadas a priori, e confirmadas pelas falas dos entrevistados.

Finalmente, no Capítulo 8 foram feitas as considerações finais sobre todo o material analisado, para apresentar algumas conclusões sobre os fatores que influenciam o desenvolvimento de competências no setor público, além tecer alguns comentários sobre futuras pesquisas que podem ser realizadas, bem como sobre ações que podem ser desenvolvidas pela DIFIS.