

## 6 Histórico e Contexto do Lócus da Pesquisa

Com base em dados documentais, este capítulo descreve o contexto da pesquisa, apresentando informações básicas sobre a instituição analisada, o BCB, e mais especificamente sobre a Diretoria na qual se delimitou o foco do estudo: a DIFIS. Apresentam-se ainda informações acerca do programa permanente de capacitação desenvolvido para a área de fiscalização, e do treinamento de competências gerenciais inserido naquele programa.

### 6.1 O Banco Central do Brasil

Antes da criação do BCB, as atividades típicas de banco central eram exercidas por três órgãos do Governo Federal: a Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, o Banco do Brasil - BB e o Tesouro Nacional<sup>203</sup>.

Ao Tesouro Nacional era o emissor de papel-moeda, enquanto o BB recebia os depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais, controlava as operações de comércio exterior e realizava as operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, agindo então como banco do Governo.

A SUMOC, criada em 1945, tinha como principal função controlar a moeda e por isso detinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez e os juros sobre depósitos bancários. Outro objetivo, esse de longo prazo, era iniciar o processo de organização de um banco central e, nesse sentido, já supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.

De fato, essa Superintendência, através da promulgação da Lei nº 4.595<sup>204</sup>, em 31.12.1964, foi transformada no BCB, autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que passou então a cumprir o papel de autoridade

---

<sup>203</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. *História do BC*.

monetária. Apesar de ter se tentado dotar a instituição de mecanismos capazes para que fosse possível desempenhar a contento o papel de “bancos dos bancos”, o BCB continuou dividindo tarefas com o BB e o Tesouro.

Somente em 1985 se iniciou um reordenamento financeiro governamental e foi promovida a separação das contas e das funções do BCB, do BB e do Tesouro, e em 30.01.1986, por meio do voto 45/86, foram eliminados os fornecimentos automáticos de recursos do BCB ao BB, a conta movimento, e as transferências passaram a ser identificadas nos orçamentos das duas instituições. Em 1988 o processo foi concluído, com o BB transferindo as funções de autoridade monetária que ainda mantinha e as atividades atípicas exercidas pelo BCB, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram passadas para o Tesouro Nacional.

A Constituição Federal de 1988<sup>205</sup> trouxe novas regulamentações, como ter vedado ao Banco Central a possibilidade de conceder empréstimos ao Tesouro Nacional, direta ou indiretamente. Além disso, em seu artigo 192, está prevista a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a citada Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

Mas a Constituição, em seu artigo 165, parágrafo §1º, instituiu o Plano Plurianual (PPA). Conforme definido pelo Governo Federal<sup>206</sup>:

O Plano Plurianual - PPA é o instrumento para planejar um novo Brasil. O PPA estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal por um prazo de pelo menos quatro anos...

As orientações estratégicas do Presidente da República e dos ministros de cada pasta constituem a base para a definição dos programas do PPA. Assim, o atual planejamento do BCB está atrelado ao PPA 2004/2007. Os principais programas e as ações a eles vinculadas, ao encargo do BCB<sup>207</sup> são apresentados no Quadro 10.

---

<sup>204</sup> BRASIL. Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

<sup>205</sup> BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil, 1988*.

<sup>206</sup> BRASIL. Presidência da República. *Plano Brasil de Todos – Cartilha*.

<sup>207</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Planejamento no BC*.

**Quadro 10: PPA 2004/2007 - Programas de responsabilidade do BCB**

<b>Programa: Desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional</b>		
<b>Ações</b>	<b>Atividades</b>	Fiscalização do sistema financeiro nacional e do mercado financeiro Regulamentação do sistema financeiro nacional Ordenamento do sistema financeiro nacional Sistema de Informações do Banco Central do Brasil (Sisbacen)
	<b>Projetos</b>	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação do Bacen junto ao Sistema Financeiro Nacional. Capacitação para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação do Bacen junto ao Sistema Financeiro Nacional.
<b>Programa: Gestão das Políticas Monetária, Cambial e de Crédito</b>		
<b>Ações</b>	<b>Atividades</b>	Formulação e gerenciamento das políticas monetária, cambial e de crédito. Publicidade de utilidade pública

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Planejamento no BC.*

O planejamento estratégico do BCB é voltado para o cumprimento desse programa. De acordo com a própria instituição<sup>208</sup>:

O processo de planejamento estratégico do Banco Central do Brasil, aprovado pela Diretoria Colegiada, apresenta como resultado as orientações estratégicas balizadoras da atuação da instituição. Fazem parte dessas orientações: a missão institucional, a visão de futuro, os macro-processos a cargo da organização, os valores, os objetivos estratégicos e as diretrizes organizacionais. A missão, os macroprocessos e os valores são considerados orientações mais permanentes ao passo que a visão de futuro, os objetivos estratégicos e as diretrizes são revistos periodicamente, tendo em conta as mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo.

As orientações estratégicas vigentes em 2004 são apresentadas no Quadro

11.

**Quadro 11: Orientações Estratégicas do BCB**

Missão	Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional.	
Visão de futuro <sup>1</sup>	O BCB será, nos próximos cinco anos, reconhecido pela sociedade brasileira e pela comunidade internacional por sua eficácia na manutenção da estabilidade do poder de compra da moeda e da solidez do SFN.	
Macroprocessos	1. Formulação e gestão das políticas monetária e cambial, compatíveis com as diretrizes do governo federal. 2. Regulação e supervisão do sistema financeiro nacional. 3. Administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.	
Valores Organizacionais	1. Ética 2. Excelência 3. Espírito empreendedor	4. Compromisso com a Instituição 5. Espírito de equipe
Diretrizes <sup>2</sup>	1. Orientação para o cidadão e controle social 2. Qualidade das informações	3. Qualidade do gasto público 4. Descentralização 5. Ênfase em resultados

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Planejamento no BC.*

1. Definida em 2001.

2. Redefinidas com base nas Orientações Estratégicas de Governo constantes no Plano Plurianual 2004-2007.

<sup>208</sup> *Idem.*

## 6.2

### Recentes mudanças no Sistema Financeiro Nacional

O SFN é composto por dois grandes grupos de organizações: os órgãos de regulação e fiscalização e as instituições financeiras e similares. O primeiro grupo é composto pelo Conselho Monetário Nacional - CMN, pelo BCB, pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP e pela Secretaria de Previdência Complementar – SPC. No Quadro 12 são discriminados os segmentos do SFN.

**Quadro 12: Segmentos de empresas do Sistema Financeiro Nacional**

GRUPOS	SEGMENTOS
Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista	Bancos Múltiplos com Carteira Comercial* Bancos Comerciais* Caixas Econômicas* Cooperativas de Crédito*
Demais Instituições Financeiras	Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial* Bancos de Investimento* Bancos de Desenvolvimento* Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento* Sociedades de Crédito Imobiliário* Companhias Hipotecárias* Associações de Poupança e Empréstimo* Agências de Fomento* Sociedades de Crédito ao Microempreendedor*
Outros intermediários ou Auxiliares Financeiros	Bolsas de Mercadorias e de Futuros* Bolsas de Valores Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários* Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários* Sociedades de Arrendamento Mercantil* Sociedades Corretoras de Câmbio* Representações de Instituições Financeiras Estrangeiras* Agentes Autônomos de Investimento*
Entidades Ligadas aos Sistemas de Previdência e Seguros	Entidades Fechadas de Previdência Privada Entidades Abertas de Previdência Privada Sociedades Seguradoras Sociedades de Capitalização Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde
Administração de Recursos de Terceiros	Fundos Mútuos* Clubes de Investimentos Carteiras de Investidores Estrangeiros* Administradoras de Consórcio*
Sistemas de Liquidação e Custódia	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – SELIC* Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – CETIP* Caixas de Liquidação e Custódia

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Composição e evolução do SFN.*

\*Entidades supervisionadas pelo BCB

De acordo com relatórios do BCB disponibilizados em seu portal na internet a respeito da composição e evolução do SFN<sup>209</sup>, a partir da edição da Resolução 1524, de 21.09.88<sup>210</sup>, o SFN, sofreu uma mudança de enfoque, passando da visão de um sistema formado por instituições especializadas, praticando uma quantidade restrita de tipos de operações, para um modelo próximo do sistema constituído pelas “instituições universais”, as quais, embora diferenciadas entre si na organização funcional e administrativa, na condução dos negócios e na escala de operações, podem oferecer todos os serviços financeiros.

Desde a década de 60, o quadro inflacionário da economia brasileira foi extremamente favorável ao sistema bancário e a participação do setor financeiro na renda nacional aumentou, impulsionada pelas taxas de inflação, que permitiram que o setor absorvesse parte do imposto inflacionário gerado. Assim, as instituições financeiras tiveram a oportunidade de acumular capital, desenvolver-se tecnologicamente e crescer.

Entretanto, conforme dados estatísticos divulgados pelo BCB<sup>211</sup>, a partir de 1989, o SFN passou por um processo de modificação de sua estrutura. Em dezembro de 1988:

... estavam em funcionamento 104 bancos comerciais e 5 caixas econômicas. Do total de bancos, 49 eram bancos privados, 26 tinham controle estrangeiro, aí incluídas 19 filiais diretas de bancos estrangeiros e 29 eram bancos públicos. Considerando os ativos desse grupo de bancos, verificamos que 56,85% pertenciam a bancos com controle privado nacional, 9,62% a bancos com controle estrangeiro e 33,53% pertenciam a bancos sob controle governamental (21,55% pertenciam ao Banco do Brasil).

As mudanças da economia brasileira, a partir de 1994, que envolveram a redução dos níveis inflacionários e a maior abertura comercial, além de exigir o desenvolvimento do atendimento, com produtos e serviços ágeis, tornou manifesta a existência de ineficiência da atuação dos bancos. A incapacidade de tomadores de recursos junto aos bancos de honrar seus compromissos revelou falhas na concessão dos créditos, o que, conjugado com o desaparecimento dos ganhos inerentes ao processo inflacionário, evidenciaram a fragilidade de algumas instituições, que foram incapazes de realizar os ajustes necessários.

---

<sup>209</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Composição e evolução do SFN*.

<sup>210</sup> CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. *Resolução CMN n. 1524*, de 21 de setembro de 1988.

<sup>211</sup> *Idem*.

Por essas razões, dos cento e quatro bancos que funcionavam em dezembro de 1988, quarenta e um tinham encerrado suas atividades até 2000, sendo que 19 foram liquidados. Mas mesmo entre os bancos que permaneceram no mercado, alguns tiveram problemas, mas foi encontrada solução para a continuidade de sua atuação. Um dos instrumentos mais utilizados foi a transferência de controle, inclusive com a participação do capital externo. No caso dos bancos públicos a privatização foi a solução mais empregada<sup>212</sup>. Mas apesar do encerramento das atividades, o número de bancos havia aumentado em dezembro de 2000, ainda conforme os dados do BCB<sup>213</sup>:

... funcionavam 191 bancos e 1 caixa econômica, sendo 16 bancos públicos, 104 bancos privados nacionais e 71 com controle estrangeiro, aí incluídas 13 filiais diretas de bancos estrangeiros. Os ativos totais dos 191 bancos encontravam-se distribuídos entre aqueles com controle governamental (24,33%), com controle privado nacional (42,56%) e com controle estrangeiro (33,11%). Dos 191 bancos que estavam funcionando ao final de dezembro, 64 já funcionavam desde dez/1988, ou seja, contavam com, no mínimo, 12 anos de funcionamento. Esses eram os bancos que haviam sobrevivido às transformações ocorridas durante o período 1989-2000.

Deve-se ressaltar o crescimento do percentual de controle estrangeiro sobre os ativos do grupo de bancos, que era de 9,62%, em dezembro de 1988 e chegou a 33,11% em dezembro de 2000, que ocorreu em virtude da aquisição de bancos, tanto nacionais privados quanto públicos. Conforme conclusão do relatório do BCB<sup>214</sup>:

Houve, portanto, mudança de enfoque, de estrutura e de composição e, também, de modo de atuação do sistema financeiro e das instituições que o compõe. Esse movimento de mudança acompanhou o desenvolvimento da economia nacional como um todo e o movimento internacional do capital, bem como respondeu ao direcionamento dado pelo aparelho regulador. A atuação das instituições foi acompanhada pelo órgão regulador que se encarregou de não só direcionar, mas também acompanhar o seu desenvolvimento na busca de garantir a solidez e segurança do sistema.

<sup>212</sup> Foram privatizados: Banco Banerj, Banco de Crédito Real de Minas Gerais, Banco do Estado da Bahia, Banco do Estado de Minas Gerais, Banco do Estado do Paraná, Banco do Estado de Pernambuco, Banco do Estado de São Paulo e Banco Meridional do Brasil. Foram liquidados: Banco do Estado do Amapá, Banco do Estado de Alagoas, Banco do Estado de Mato Grosso, Banco do Estado do Rio Grande do Norte, Banco Nacional de Crédito Cooperativo, Caixa Econômica do Estado do Goiás e Caixa Econômica do Estado do de Minas Gerais. O Banco do Estado do Acre, o Banco do Estado de Rondônia e o Banco do Estado de Roraima tiveram suas autorizações para funcionamento canceladas. A Caixa Econômica do Estado do Rio Grande do Sul foi transformada em agência de fomento e a Caixa Econômica do Estado de São Paulo transformou-se no Banco Nossa Caixa.

<sup>213</sup> *Idem.*

<sup>214</sup> *Idem.*

No Quadro 13 é demonstrada a evolução do número de instituições em funcionamento no país a partir de 2001, até os números mais recentes divulgados.

**Quadro 13: Número de empresas em atividade no SFN por Segmento**

<b>SEGMENTO</b>	<b>2001 DEZ</b>	<b>2002 DEZ</b>	<b>2003 DEZ</b>	<b>2004 JUN</b>
Banco Múltiplo	153	143	141	139
Banco Comercial <sup>1</sup>	28	23	23	24
Banco de Desenvolvimento	4	4	4	4
Caixa Econômica	1	1	1	1
Banco de Investimento	20	23	21	21
Sociedade de Crédito Financiamento e Investimento	42	46	47	47
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	177	161	147	145
Sociedade Corretora de Câmbio	43	42	43	45
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	159	151	146	141
Sociedade de Arrendamento Mercantil	72	65	58	54
Sociedade de Crédito Imobiliário <sup>2</sup> e Associação de Poupança e Empréstimo	18	18	18	18
Companhia Hipotecária	7	6	6	5
Agência de Fomento	9	10	11	12
<b>Sub total 1</b>	<b>756</b>	<b>693</b>	<b>666</b>	<b>656</b>
Cooperativa de Crédito	1.379	1.430	1.454	1.447
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	23	37	49	48
<b>Sub total 2</b>	<b>2.135</b>	<b>2.160</b>	<b>2.170</b>	<b>2.151</b>
Sociedade Administradora de Consórcios	399	376	365	364
<b>TOTAL</b>	<b>2.534</b>	<b>2.536</b>	<b>2.535</b>	<b>2.515</b>

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Composição e evolução do SFN.*

1. Inclui os bancos estrangeiros (filiais no país);

2. Inclui 15 Sociedades de Crédito Imobiliário - Repassadoras (SCIR) que não podem captar recursos junto ao público.

### 6.3

#### A Diretoria de Fiscalização

Conforme relatado, além das transformações de cunho estrutural, com a implantação do Plano Real, uma nova situação de estabilidade econômica provocou mudanças nas instituições bancárias. Com o fim dos ganhos elevados propiciados pela inflação, tornou-se necessário reduzir os custos e obter resultados, através, principalmente de operações de crédito. Diversos bancos de pequeno porte foram fechando suas portas, até que em 1996, a liquidação dos bancos Econômico, Bamerindus e, principalmente, Nacional, deixou clara a possibilidade de uma crise bancária. Deixou claro também que a fiscalização

exercida pelo Banco Central não estava preparada para diagnosticar e evitar problemas nas instituições financeiras.

Nesse momento, conforme Relatório de Atividades 1995 a 2002<sup>215</sup>, foi identificada a necessidade de sanear as deficiências apresentadas e adequar a Diretoria de Fiscalização – DIFIS à nova realidade econômica, através de uma reestruturação organizacional, utilização de equipamentos adequados à informatização e treinamento dos funcionários. Para superar essa situação emergencial, o Banco Mundial liberou uma linha de crédito para permitir a modernização do DIFIS.

As mudanças na DIFIS ocorreram dentro de um ambiente de transformação de todo o Banco Central. A que mais impactou diretamente a área de fiscalização foi uma centralização das atividades. O BCB funcionava de forma matricial, com departamentos centrais e delegacias regionais; os funcionários localizados fora da sede (Brasília) estavam vinculados tecnicamente aos primeiros e administrativamente às últimas. Esse modelo organizacional foi alterado em 1999, com o fim das delegacias.

Esse aspecto foi relevante na reestruturação organizacional, que também contou com mudanças na estrutura da Diretoria<sup>216</sup>. A DIFIS contava anteriormente com dois departamentos: o DEFIS – Departamento de Fiscalização e o DECAD – Departamento de Cadastro.

O DEFIS era responsável pela fiscalização direta, realizada nas instituições financeiras, de forma modular, isto é, por atividade, como operações de crédito ou tesouraria, e por equipes pequenas. Foi iniciada a realização de fiscalização indireta, a partir da análise de dados relativos às instituições financeiras, ainda em caráter experimental, desde 1998. O DECAD era responsável pelas informações cadastrais das instituições financeiras.

Em 1999 foi criado o DECIF – Departamento de Combate a Ilícitos Financeiros e Cambiais, que tem como atribuições a aplicação dos procedimentos punitivos a ilícitos financeiros e cambiais, a fiscalização de operações de câmbio e o combate a lavagem de dinheiro. Foram criados também o DESIN – Departamento de Supervisão Indireta e o DESUP - Departamento de Supervisão Direta, como um desmembramento do antigo DEFIS.

---

<sup>215</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria de Fiscalização. *Relatório de Atividades*. p. 9.

<sup>216</sup> *Idem*. p. 11-13.

Foi efetivada uma renovação tecnológica, através da compra de *notebooks* e *desktops* para que o BCB contasse com uma plataforma adequada para fiscalização do sistema financeiro, bem como programas que permitissem maior agilidade nos procedimentos, além de outros desenvolvidos internamente.

Foi, ainda, desenvolvido um programa de treinamento para capacitação e atualização dos servidores<sup>217</sup>, que atualmente tem se voltado para um processo de desenvolvimento de competências, seguindo uma orientação do Conselho Diretor; e, nesse sentido, a Diretoria de Fiscalização foi pioneira. Em 2001 foi contratada uma empresa de consultoria de origem canadense, Toronto Centre<sup>218</sup>, com o objetivo de renovar os métodos de supervisão, adotando práticas internacionais em supervisão e de liderança, e desenvolver um interesse constante para a busca da melhoria continuada.

A partir de 2003 foi concebido o Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização – PPCF, com o objetivo de “avançar na prática de gestão do conhecimento, focando-se no desenvolvimento de competências”<sup>219</sup>. 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.

## 6.4

### O Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização

De acordo com relatório do BCB<sup>220</sup>, “o Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização - PPCF foi concebido para ampliar a qualificação dos servidores e prover o conhecimento necessário para o desenvolvimento das atividades inerentes à área”. De acordo com a análise da Instituição, o programa visa suprir a necessidade observada de realizar um planejamento de longo prazo quanto à capacitação de seus funcionários, bem

<sup>217</sup> *Idem.* p. 132-133.

<sup>218</sup> Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision (Toronto Centre) é hoje uma instituição internacional voltada para atuar junto aos supervisores seniores, nas áreas bancária, de seguro e de seguridade social, na construção e desenvolvimento de habilidades de liderança, ao compartilhar a experiência de executivos, atuais ou anteriores, de agências de supervisão. Para mais informações consultar <http://www.torontocentre.org/index.htm>.

<sup>219</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria de Fiscalização. *Relatório de Atividades*. p. 135.

como de obter o “comprometimento gerencial com a capacitação como atividade integrante, regular e continuada no âmbito da área da fiscalização”.

Para que a consecução desses trabalhos seja possível, foi criado um componente gestor do Programa, que deve funcionar alinhado à política de treinamento do Departamento de Gestão de Pessoas e Organização – DEPES. Com o objetivo de atuar nos aspectos específicos da área de fiscalização, de acordo com o citado relatório, cabem a esse setor as atribuições descritas no Quadro 14.

#### **Quadro 14: Atribuições do componente Gestor do PPCF**

<b>ATRIBUIÇÕES</b>
Propor a programação de eventos de capacitação, com vistas à difusão do conhecimento e ao suprimento das competências requeridas;
Aprovar o conteúdo dos eventos de capacitação;
Elaborar e executar a previsão orçamentária anual correspondente aos eventos de capacitação do período;
Gerir a equipe de capacitação;
Propor a remuneração específica para as atividades de capacitação (elaboração de apostilas, hora-aula);
Coordenar o processo de sistematização de conhecimento;
Elaborar os respectivos projetos e coordenar a sua execução, em conjunto com o DEPES;
Articular outros componentes administrativos para suprir o apoio logístico dos eventos e adotar providências relativas a deslocamento de pessoal;
Cuidar da manutenção da biblioteca virtual e da divulgação de material instrucional via Intranet da DIFIS e outros meios;
Avaliar pedidos e ofertas de capacitação;
Definir a melhor modalidade para a implementação dos eventos de capacitação (sala de aula, palestra, seminário, teleconferência, estudo de caso, “auto-estudo”, meio eletrônico);
Manter controles sobre o processo de treinamento dos servidores; e
Avaliar o processo de capacitação.

**Fonte:** BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização (PPCF): Apresentação.*

Outro aspecto destacado no relatório de apresentação do PPCF trata da criação e manutenção de uma equipe voltada para a capacitação e a sistematização de conhecimento. Cabe destacar que dadas as especificidades das atividades típicas do BCB, alguns conhecimentos não podem ser adquiridos externamente. Nesse caso a solução, como consta do documento em foco, estaria na “transformação do conhecimento tácito em conhecimento sistematizado, desempenhando a equipe de capacitação papel muito importante nesse processo”. Por outro lado, no caso em que for possível obter conhecimentos de origem

<sup>220</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização (PPCF): Apresentação.*

externa, a participação de funcionários na disseminação do conhecimento proporciona uma redução de custos para a instituição.

Por essas razões, a proposta do programa é constituir uma equipe de pessoas capacitadas a oferecer treinamento, denominadas internamente de “facilitadores”, que teriam como função não só ministrar os eventos, como também produzir, validar e atualizar o material destinado à aprendizagem, sem, entretanto, deixar de participar de atividades-fim da fiscalização, até para poder obter, consolidar e divulgar o conhecimento que possa estar implícito.

Para a elaboração do citado Plano, inicialmente foi elaborado um rol de conhecimentos desejáveis para os funcionários da área de fiscalização, associados com as atividades de cada setor, a partir de entrevistas com funcionários dos componentes da área. Essa lista foi então, base para a elaboração do Catálogo de Treinamento da área de fiscalização, para a qual também foram utilizados os modelos dos eventos de treinamento então já existentes. Cabe destacar que é previsto que “o processo de capacitação será uma combinação de diferentes tipos de eventos...”

Os conhecimentos listados que foram agrupados como competências comuns, específicas e estratégicas, sendo que em todos os níveis são contemplados “os conhecimentos técnicos inerentes ou aplicáveis à área, os conhecimentos ligados aos aspectos organizacionais, administrativos, gerenciais e estratégicos e de suporte, além daqueles de natureza subjetiva como valores e ética”.

As características inerentes a cada módulo são apresentadas no Quadro 15, e pode-se constatar que o PPCF tem como objetivo desenvolver as competências dos servidores da área da fiscalização:

... tanto em nível horizontal (garantindo um nível mínimo de conhecimento a todos os servidores), quanto vertical (sugerindo o aprofundamento mediante estudos, pesquisas e produção de documentos relacionados com a área de atuação da Diretoria de Fiscalização).

**Quadro 15: Módulos de Competências do PPCF**

<b>MÓD</b>	<b>PÚBLICO ALVO / CARACTERÍSTICAS / CERTIFICAÇÃO</b>
<b>Competências Comuns</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os servidores da área da fiscalização.</li> <li>• Competências preliminares requeridas por qualquer atividade. É o conhecimento que dá ao servidor um sentido de pertinência, no plano conceitual, quer quanto ao seu objeto, quer quanto ao seu objetivo de trabalho; provê o ferramental básico de trabalho imprescindível a todos; idealiza o conjunto de valores e o modo de convivência das pessoas e de desenvolvimento dos trabalhos.</li> <li>• Provas de avaliação, com a definição de padrões mínimos de aprovação.</li> </ul>
<b>Competências Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores designados pela gerência, visando atender às necessidades do serviço, mas procurando manter o necessário equilíbrio com as expectativas e necessidades pessoais.</li> <li>• Conjunto de competências necessárias e suficientes para o desenvolvimento das atividades, o atingimento de metas e a consecução dos objetivos da área da fiscalização. O grau de intensidade da abordagem dependerá diretamente do grau de intensidade e da complexidade do uso do conhecimento a ser adquirido.</li> <li>• Provas de avaliação, com a definição de padrões mínimos de aprovação.</li> </ul>
<b>Competências Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destina-se a servidores que estejam na linha de frente do conhecimento requerido às atividades da área de fiscalização, bem como os que têm a responsabilidade de articulação externa ao Banco Central.</li> <li>• Focaliza os conhecimentos de fronteira entre a certeza e a incerteza bem como os de natureza estratégica.</li> <li>• Não será feita a avaliação, dada a natureza de que se reveste.</li> </ul>

**Fonte:** BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Programa Permanente de Capacitação da Área de Fiscalização (PPCF): Apresentação.*

Cabe ainda mencionar que o Programa prevê a realização de avaliações “de cada evento, dos facilitadores, de aferição do desenvolvimento das competências dos participantes e dos efeitos do respectivo treinamento”, visando a realimentação do processo, para seu aperfeiçoamento.

**6.5****O Desenvolvimento de Competências Gerenciais**

Entre os cursos programados pelo PPCF, existe o de “Desenvolvimento de Competências”, cujo objetivo é desenvolver competências gerenciais, e é voltado para as pessoas do nível tático da DIFIS. Esse curso foi elaborado junto com a citada<sup>221</sup> consultoria o Toronto Centre, como objetivo de “desenvolver habilidades administrativas ou competências de liderança”<sup>222</sup>.

Esse curso foi dividido em dois módulos, tendo o primeiro sido ministrado no período de maio a dezembro de 2003 e em junho de 2004. A apresentação do segundo módulo se iniciou em maio de 2004 e tem sua conclusão prevista em

<sup>221</sup> Ver fl. 92.

<sup>222</sup> TOGNI, Tereza Cristina Grossi. *Implementing Leadership Competencies Development at Banco Central do Brasil*. p. 3.

novembro de 2004. O treinamento se apóia no conceito de que “competências são conhecimentos, habilidades, traços e comportamentos que contribuem para um desempenho esperado”<sup>223</sup>. Nesse entendimento, as competências são divididas em dois grupos, técnicas e interpessoais<sup>224</sup>, e esse curso é focado no segundo tipo.

Foi criado um plano de desenvolvimento, baseado nas competências identificadas pela administração superior e nas necessidades identificadas nos líderes emergentes dentro da Diretoria<sup>225</sup>. As competências de liderança para supervisores identificadas estão descritas no Quadro 16.

**Quadro 16: Modelo de Competências para Líderes da Supervisão**

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO
Desenvolvendo a equipe	Desenvolver as pessoas da equipe é a capacidade de identificar suas necessidades de aprendizado por meio de análise adequada. É também fomentar o desenvolvimento da equipe através de ações que vão desde manter expectativas positivas com relação ao potencial das pessoas, até reconhecê-las com base no desenvolvimento bem sucedido.
Compartilhando conhecimentos	Consiste na habilidade de melhorar a capacidade dos outros (colegas, outros departamentos, órgãos ou entidades), de forma a garantir a otimização do desempenho da equipe e dos resultados organizacionais. Envolve a identificação de deficiências individuais ou organizacionais e a geração de experiências efetivas que possibilitem melhorar o aprendizado nessas áreas.
Raciocínio Conceitual	Consiste na habilidade de identificar quando uma situação presente é similar a uma passada ou de identificar conexões entre situações que não sejam obviamente relacionadas, usando esse reconhecimento para lidar com a situação atual. Isso inclui a habilidade de ver as coisas de novas maneiras e de inovar quando necessário.
Integração e Trabalho em Equipe	Representa a habilidade de trabalhar cooperativamente com outros, ser um membro integrante da equipe e motivá-los na direção de objetivos comuns. Envolve enxergar-se como parte de uma equipe organizacional maior e promover cooperação e coordenação por toda a Instituição e outros órgãos externos.
Exercitando Julgamento de Qualidade	Envolve a capacidade de combinar diversos fatores e um processo de raciocínio capaz de desenvolver uma linha de ação apropriada. Nos níveis superiores, inclui escolhas sofisticadas e opções entre alternativas igualmente adequadas.
Agindo Efetivamente	Agir efetivamente é ser persistente, decidido, engenhoso, pró-ativo e orientado para resultados. Isso implica imbuir-se da responsabilidade de resolver problemas e aproveitar oportunidades.

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Curso de Desenvolvimento de Competências – Módulos I e II.

<sup>223</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Curso de Desenvolvimento de Competências* Módulo I. p.4.

<sup>224</sup> Idem. p. 6-7.

<sup>225</sup> TOGNI, Tereza Cristina Grossi. *loc. cit.*