

7

Análise e Interpretação dos Dados Coletados

Este capítulo apresenta a análise do conteúdo das entrevistas com os funcionários da DIFIS, à luz dos dados sobre o contexto, obtidos por via documental, bem como do referencial teórico que embasou a pesquisa.

7.1

Categorias

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, um estudo de caso supõe diversas fontes de evidência. Neste estudo os dados foram coletados principalmente através de duas formas: a análise documental e a realização de entrevistas junto às pessoas do nível tático da DIFIS. Subsidiariamente, existe também a participação do pesquisador como observador, conforme comentado no Capítulo 5, quando apresentadas as limitações do método.

Para definir a estrutura da análise dos dados, foi adotada a divisão a partir das categorias estabelecidas conforme previsto na elaboração do roteiro de entrevista e confirmado na pré-análise do material obtido. Neste sentido, foram estabelecidas sete categorias:

- Conceito de Competência apreendido;
- Relação entre os conceitos de Competência, Qualificação, Conhecimento e Informação;
- Competências gerenciais elencadas como importantes;
- Reações frente à iniciativa de desenvolver competências;
- Fatores identificados que possam facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências;
- Avaliação do PPCF; e
- Avaliação do curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

A análise foi realizada a partir de uma triangulação entre os conceitos abordados na revisão bibliográfica, a análise documental e a análise de conteúdo das entrevistas.

7.2

Conceito de Competência

Inicialmente, cabe registrar que o conceito de competências adotado pela DIFIS - conhecimentos, habilidades, traços e comportamentos que contribuem para um desempenho esperado²²⁶ – é bastante semelhante ao que foi entendido a partir da revisão da literatura - conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho, observáveis na prática cotidiana²²⁷. Nesse sentido, a proposta da Diretoria está em consonância com a atual teoria sobre o assunto.

Entretanto, a análise das entrevistas indica que o conceito não foi devidamente compreendido pelas pessoas que foram alvo do treinamento com o objetivo de desenvolver competências gerenciais. Instadas a comentar o que entendiam do conceito, as pessoas se manifestaram conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17: Conceito de Competência apreendido pelas pessoas do nível tático da DIFIS

N	CONCEITO
1	Para mim não ficou muito claro o que é competência, ou o que o Banco espera da gente na realidade.
2	As competências significam aquelas atribuições, ou melhor, aquelas qualidades que se espera que um funcionário, que ocupe um certo cargo, precise ter para desempenhar bem a função inerente àquele cargo.
3	Competência seria um conjunto de habilidades que uma pessoa tem, passível de ser desenvolvida, esse conjunto de habilidades, de modo que favorece que ela atinja um resultado esperado quando ela tem que desempenhar determinada função, determinada tarefa.
4	... o conjunto de qualidades que as pessoas devem deter, qualidades essas, conhecimentos, habilidades interpessoais, que as pessoas devem ter ou adquirir, para que desenvolvam os trabalhos com qualidade.
5	Competência é você ter condições de desenvolver bem a sua função, ter competência para exercer o cargo, na melhor maneira possível.

CONTINUA

²²⁶ Conforme transcrito na fl. 96.

²²⁷ Enunciado na fl. 44.

N	CONCEITO
6	... competência eu entendo que seja habilidade, a capacidade da pessoa para tratar com algumas situações.
7	... é capacidade que as pessoas têm para executar o trabalho...
8	... competência é o que é necessário para você desenvolver as suas tarefas no dia-a-dia, ou seja, quais são os requisitos que você tem que ter para conduzir o seu trabalho adequadamente, com produtividade, com eficiência.
9	... seria a plenitude até do cargo que você exerce. Quer dizer competência no trato, competência técnica, a competência pessoal, a competência administrativa.
10	... são os atributos que a pessoa tem, suas habilidades, adquiridas na sua vida, na sua formação de vida e aquelas que a pessoa adquire com o passar dos anos e que são trazidas pela vida de modo geral, pelas escolas, pelos amigos e que vão moldando as características de cada pessoa.
11	A competência em si seria os diversos caminhos por que você atinge esse desenvolvimento.
12	Competência para mim é o desenvolvimento, é a capacidade da pessoa desenvolver, no sentido administrativo, sentido formal e informal, dentro de uma organização, aquilo que se pretende, o objetivo que você pretende, onde você quer chegar...

Conforme é possível observar, apenas o entrevistado 4 se aproximou, tanto do conceito estabelecido pela DIFIS, quanto do obtido através da revisão bibliográfica, ao mencionar conhecimentos e habilidades interpessoais. Os entrevistados 3, 6 e 10 mencionaram apenas habilidades ao tentar definir competência.

Por outro lado, os entrevistados 11 e 12 definiram, de uma forma redundante, a competência como o próprio desenvolvimento, demonstrando que seu entendimento foi semelhante ao do entrevistado 1, que admitiu não ter absorvido o conceito. O restante das pessoas apresentou um entendimento semelhante ao apontado por Isambert-Jamati (2001)²²⁸ como senso comum, e mais próximo da qualificação, ou seja, vinculando diretamente competência ao cargo ou função exercida.

7.3

Competência, Qualificação, Conhecimento e Informação

Após a fala inicial dos entrevistados sobre competência, foi solicitado que relacionassem este conceito à qualificação, ao conhecimento e à informação.

²²⁸ ISAMBERT-JAMATI, Viviane. *op. cit.* p. 103.

Nesse momento, todos se mostraram confusos para elaborar de imediato uma diferenciação dos conceitos, conforme inclusive explicitou um entrevistado:

... fazer uma separação nítida de todos esses quadros é uma coisa complicada, eu diria que não é tão simples assim, tem muitos momentos você vai confundir a competência com a formação, qualificação ou até mesmo com a informação. (Entrevista 06)

Esse questionamento levou as pessoas a um momento de reflexão, fazendo com que alguns elaborassem uma associação direta do conceito de competência com qualificação – “eu acho que a competência ela sempre, sempre está atrás de uma qualificação” (Entrevista 12) – ou com conhecimento – “quem armazena mais conhecimento, a princípio deve ter mais competência, e quem armazena mais informação também” (Entrevista 07).

A maioria dos entrevistados, porém, chegou a conclusões mais complexas e alguns passaram a transmitir a idéia de competência como um conceito globalizante:

- Qualificação tem a ver com a formação da pessoa, que a pessoa de forma mais formal recebeu em termos de educação, em termos, enfim de formação, e a competência é você juntar essas três coisas, a tua informação, a tua qualificação e teu conhecimento, junto a teus dons naturais e isso vai formar a tua competência. (Entrevista 02)
- você dar os dados daquela, transmitir as coisas para as pessoas, não só os dados, alguns dados trabalhados, eu diria que você tem uma informação. (...) o conhecimento já é a capacidade que a pessoa tem de assimilar essa informação, de conseguir trabalhar um pouco essa informação. (...) a qualificação eu diria que já é uma coisa muito mais específica, que seria a informação voltada para um tipo de atividade... conjunto de informações necessárias para a atividade. Já a competência, se eu conseguir aliar isso tudo a uma pessoa que tenha a característica para exercer essa atividade. (Entrevista 06)
- Qualificação é uma coisa que você... digamos, é uma coisa técnica. (...) a competência, ela não é uma qualificação, ela é um conceito mais amplo, a qualificação é um dos itens para você alcançar a competência. Acho que é isso, acho que é isso, a competência é uma coisa mais ampla, ela engloba outras coisas que não só a qualificação. (Entrevista 08)
- Eu acho que o conhecimento é a competência e a informação é algo que pode ser agregado ao conhecimento e a competência para melhor ser aproveitada no próprio conhecimento. Não sei se foi bem claro, mas eu vejo a informação como subsídio ao conhecimento. (...) não é sinônimo, por que a competência de modo geral, é formada de vários atributos, onde o conhecimento, sob as diversas formas, ele entra com um forte, como se diz, um forte... ela entra como uma forte percentagem na competência de modo geral. (Entrevista 10)

Outros entrevistados concluíram que, não obstante qualificação, conhecimento e informação apresentarem uma relação com a competência,

inclusive na sua formação, não são seus componentes, e não são suficientes para que um indivíduo tenha competência:

- A pessoa pode ter informação e não ter conhecimento, a distinção entre esses dois, o conhecimento é a informação posta em prática, vamos dizer assim (...) a pessoa pode ser qualificada, pode ter conhecimento, pode ter informação, e não ter a competência. A competência seria a condição que a pessoa teria de fazer bom uso de informação, de conhecimento, da qualificação. (Entrevista 03)
- elas não estão bem ligadas... você pode ter uma superqualificação e de repente a competência já fica, é... não é tão, é... aflorada em você e você é um cara bem qualificado. (Entrevista 09)
- A qualificação é um peso importante, mas nem sempre necessária, até porque no nosso universo nós temos pessoas com formações distintas e que acabam chegando ao mesmo resultado, o que prova que não necessariamente é a qualificação, é o componente principal e único componente para se atingir um bom desempenho. (Entrevista 11)

Podemos assim observar que alguns entrevistados chegaram até a explicitar algum conflito entre qualificação e competência. Apesar dessa reflexão ter apontado para uma evolução no entendimento dos entrevistados em relação à pergunta inicial, fica claro que no pensamento de todos faltou conteúdo teórico, ou seja, seu raciocínio seguiu sua própria lógica, claramente baseada na experiência individual em alguns casos, confirmando a idéia inicial de que não houve um entendimento sobre o que seria competência. Faltou principalmente a distinção primordial que podemos fazer entre o desenvolvimento de competências e a qualificação: enquanto no primeiro caso o foco é no indivíduo, no outro a atenção é voltada para a adequação a um cargo ou perfil.

Nesse caso, cabe destacar que a própria DIFIS é um pouco ambígua nessa conceituação, pois apesar de afirmar que os conhecimentos que serão desenvolvidos através do PPCF foram agrupados como competências comuns, específicas e estratégicas, também declara que o Programa foi concebido para ampliar a qualificação dos servidores²²⁹.

Essa classificação de tipos de competência, adotada pela DIFIS não coincidiu exatamente com nenhum dos modelos encontrados na literatura, mas se aproxima da tipologia de Fleury & Fleury (2001), que distinguem as competências técnicas, relativas a conhecimentos específicos e as competências de negócio, ligadas à visão estratégica e ao planejamento.

²²⁹ Como descrito às fls. 92-95.

7.4

Competências Gerenciais

Ao questionar os entrevistados sobre quais eram as competências gerenciais que eles consideravam importantes para a sua atuação no Banco, especificamente, e para o setor público, em geral, a intenção era obter uma manifestação não-dirigida. Entretanto, a maioria vinculou sua resposta às competências elencadas como relevantes para a DIFIS, sendo que alguns só se manifestaram após a leitura do material do treinamento.

As competências que a DIFIS pretende desenvolver em seus gerentes, conforme detalhado no Quadro 16²³⁰, são: Integração e Trabalho em Equipe; Compartilhando Conhecimentos; Exercitando Julgamento de Qualidade; Agindo Efetivamente; Raciocínio Conceitual; e Desenvolvendo a Equipe. Cabe destacar que estas estão presentes, se não explicitamente, pelo menos indiretamente, na lista de cinquenta e cinco competências que devem ser desenvolvidas em gerentes, elaborada por Virtanen (2000) e reproduzida no Quadro 7²³¹. Da mesma forma Jackson enfatizou que os gerentes devem desenvolver sua equipe, assim como Mole, Plant e Salaman (1993), que, além disso, ressaltaram a necessidade de diálogo na busca de resultados e qualidade²³². Por outro lado, das sete competências listadas por Jackson e Marsden (1994), conforme apresentadas no Quadro 9²³³, como desejáveis em supervisores, apenas uma – “administrar uma equipe operacional multi-especializada” - pode ser considerada como coincidente com alguma competência esperada pela DIFIS – “integração e trabalho em equipe”.

Dessa forma, podemos considerar que, também nesse aspecto, a DIFIS segue a orientação da teoria atual sobre competências. Entretanto, vale ressaltar que o mesmo Virtanen classificou áreas de competência dos gerentes públicos, conforme exposto no Quadro 8²³⁴, que apenas muito superficialmente podem ser consideradas como tendo pontos em comum com as competências da DIFIS, ao mencionar a motivação e a alocação dos recursos para a execução da política

²³⁰ Ver fl. 96.

²³¹ Ver fl. 68-69.

²³² Conforme comentado à fl. 67.

²³³ Ver fl. 72.

²³⁴ Ver fl. 70.

pública, respectivamente em relação a “desenvolvendo a equipe” e “exercitando julgamento de qualidade”, neste último caso no sentido de que essa competência “envolve a capacidade de combinar diversos fatores e um processo de raciocínio capaz de desenvolver uma linha de ação apropriada”, conforme descrito no Quadro 16²³⁵.

Quanto às entrevistas, cabe ressaltar que apenas uma pessoa considerou que as competências técnicas são mais relevantes do que as gerenciais para as atividades das pessoas do nível tático da DIFIS, conforme comentou:

- como o cargo é técnico, a principal competência nossa é o conhecimento técnico da função (...) se você não tiver o conhecimento técnico, você não tem a competência para exercer o cargo (Entrevista 5).

Os demais, sem negar que a competência técnica tem que estar presente, pronunciaram-se, direta ou indiretamente, pela maior relevância da competência gerencial, o que foi claramente explicitado assim:

- para função de gerente, é mais importante a competência gerencial do que técnica, porque você pode ser um excelente técnico e um péssimo gerente, e vice-versa (Entrevista 7).

Nesse sentido, não foi encontrada, durante a revisão bibliográfica, nenhuma evidência de superioridade entre os tipos de competência, se técnica ou interpessoal. No entanto, a necessidade de mudança era enfatizada, sobretudo, nessa última. De fato, o que foi identificado é que houve uma transição do perfil de gerente que detinha competências técnicas e se caracterizava como perito, mas carecia de competências gerenciais, para um novo papel de administrador²³⁶.

Analisando o discurso dos entrevistados, foram identificadas dez competências consideradas importantes: as seis listadas pela DIFIS e quatro espontaneamente citadas pelas pessoas. Essas competências foram organizadas em relação ao número de pessoas que as julgaram relevantes, conforme apresentado no Quadro 18.

²³⁵ Ver fl. 96.

²³⁶ Conforme apresentado às fls 65.

Quadro 18: Competências Gerenciais consideradas relevantes pelas pessoas do nível tático da DIFIS

COMPETÊNCIAS		FREQÜÊNCIA
Listadas pela DIFIS	Integração e Trabalho em Equipe	10
	Compartilhando Conhecimentos	8
	Agindo Efetivamente	4
	Desenvolvendo a equipe	4
	Exercitando Julgamento de Qualidade	2
	Raciocínio Conceitual	1
Não listadas pela DIFIS	Motivando a equipe	2
	Descentralizando as atribuições	1
	Exercendo a liderança	1
	Ética	1

Por essa classificação, é possível observar o destaque concedido pelos entrevistados às competências “Integração e Trabalho em Equipe” e “Compartilhando Conhecimentos”, coincidindo com a posição de Mole, Plant e Salaman (1993). A mais citada é exatamente a que também encontra alguma semelhança com uma apresentada por Jackson e Marsden (1994), que falam em “administrar uma equipe operacional multi-especializada”, como já mencionado, que efetivamente corresponde às necessidades de alguns setores da DIFIS.

Por outro lado, todas as quatro competências citadas espontaneamente pelos entrevistados encontram vínculos com algumas das cinquenta e cinco competências que devem ser desenvolvidas em gerentes, listadas por Virtanen (2000), sendo que duas, “Motivando a equipe” e “Ética”, também foram mencionadas por esse autor como competências de gerentes públicos.

Cabe ainda destacar que a competência referente à ética foi citada, não como uma competência a ser desenvolvida, mas pré-existente no corpo funcional do Banco Central:

- Você não vê desvios de conduta dentro do Banco Central. Isso aí é um tipo de competência. (Entrevista 12)

7.5

Reações à proposta de desenvolvimento de competências

Durante a realização das entrevistas, foram observadas diversas reações à proposta de desenvolvimento de competências, sendo que algumas foram citadas pelos entrevistados como percebidas em outros indivíduos. A fala de um dos entrevistados evidencia a síntese dessas reações:

- eu notei que teve muito rebate (...) é a autodefesa, cara. (Entrevista 12)

O tipo de reação mais observado, que claramente pode ser identificado como uma autodefesa é a observação de que a proposta não representa nenhuma mudança de atitude, conforme claramente explicitado nas falas abaixo:

- Mas eu me lembro também que, quando nós estávamos discutindo lá, com os facilitadores, muitas das coisas a gente dizia que já fazia. (...) Então, acho que muitas daquelas coisas que estavam sendo passadas para nós, bem ou mal nós já fazíamos. (...) Fala muito bonito, bota um nome pomposo e no final é um troço simples que você faz no dia-a-dia. (Entrevista 1)
- que todo mundo disse, lá na sala, que todo mundo já fazia o que estava sendo levado para lá. (Entrevista 7)
- o pessoal veio, veio até jovens de Brasília, eles vieram muito com essa parte acadêmica, te dando uma roupagem daquilo que você faz no seu dia a dia (...) Te dando nome: olha isso que você faz, é isso. (...) Eu achei interessante, embora fossem jovens e tudo mais, e você tem trinta, quarenta, cinquenta, trinta de Banco. E você, no Banco, sempre fez isso a vida toda, mas você fazia por instinto, por ser o seu perfil, ser esse, mas sem o conhecimento técnico daquilo... (Entrevista 9)

Alguns entrevistados viram, no ceticismo em relação à possibilidade de êxito da proposta, uma reação comum de seus pares:

- a resistência inicial, o conflito inicial, é exatamente os desacertos passados do Banco em relação ao treinamento gerencial. (...) isso se refletiu num grande ceticismo para o que o corpo técnico aceitasse mais treinamento gerencial... (Entrevista 3)
- resistência, a gente naturalmente vê, com velhos jargões: esse tipo de coisa já vi em outras áreas, isso não funciona, diretorias anteriores fizeram coisas semelhantes com outros nomes. Então existe uma resistência natural de pessoas dentro de ambiente do setor público. (Entrevista 4)

Uma reação mais radical é considerar a proposta como uma avaliação negativa, para si e para os colegas, conforme a seguinte fala:

- Você dizer que as pessoas não trabalham adequadamente, isso cria resistência. Você trabalha a vida inteira fazendo as coisas aí de repente chega alguém, sem mais nem menos: ah você não sabe fazer! Espera aí, não é assim, eu faço isso há vinte anos, dá certo, como eu não sei fazer?

Essas reações parecem ser comuns nos casos de implementação desse tipo de programa e foram citados por Jackson (1994) e por Stewart e Page (1992)²³⁷. A última foi registrada por Denham, Ackers e Travers (1997), que afirmam que desde meados do século passado são registradas resistências de gerentes para a adoção de políticas novas²³⁸ e se reflete também na questão formulada por Mole, Plant e Salaman (1993), sobre como fazer com que gerentes deixem de utilizar métodos que eles empregaram por anos²³⁹.

Essa questão, de certa forma, também tem vínculos com outra reação observada, o medo de mudança:

- Isso é uma mudança de postura, mudança do Banco, e o pessoal tem medo de mudança, eu acho que vai ser difícil. (Entrevista 5)
- sempre que vem uma coisa nova, sempre existe um certo receio... (Entrevista 8)

Essas reações representam fatores que podem dificultar a execução do projeto, que serão discutidas mais detalhadamente na próxima seção.

7.6

Fatores que influenciam o desenvolvimento de competências

Foi solicitado aos entrevistados que discorressem sobre quais ou fatores que poderiam facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências. Nesse sentido, foram identificados muito mais aspectos que podem dificultar o desenvolvimento de competências, de forma bem mais constante, do que circunstâncias que contribuíssem positivamente para esse desenvolvimento.

Os fatores que foram identificados como positivos para o desenvolvimento de competências na DIFIS estão apresentados no Quadro 19.

²³⁷ Relatado na fl. 75.

²³⁸ Conforme comentado na fl. 63.

²³⁹ Como enunciada na fl. 67.

Quadro 19: Fatores que podem facilitar o desenvolvimento de competências

FATORES	FREQÜÊNCIA
1 Bom ambiente de trabalho	3
2 Automotivação	2
3 Capacitação anterior dos funcionários	2
4 Condições materiais de trabalho	2
5 Renovação do Quadro de funcionários	2
6 Compartilhamento de conhecimentos a nível regional	1
7 Compromisso com a organização	1
8 Programa de Treinamento	1

É interessante constatar que dos cinco primeiros fatores, quatro referem-se a características dos próprios funcionários da organização e somente o de número 4 é relativo, diretamente, ao BCB. Assim podemos considerar que os fatores organizacionais que foram identificados como positivos para o desenvolvimento de competências foram: as condições materiais de trabalho, o compartilhamento de conhecimento a nível regional e o programa de treinamento, além do que, a qualidade do quadro funcional implica na existência de um sistema de seleção satisfatório.

Nesse sentido é interessante observar que alguns fatores coincidem com os elencados por Antonacopoulou (2001), conforme listados no Quadro 6²⁴⁰, apesar de na análise dessa autora os aspectos estarem sendo abordados na sua forma negativa, ou seja, como pontos que podem se tornar obstáculos se não estiverem adequados a um processo de aprendizagem. É possível associar “Cultura e clima” e “Valores culturais e crenças” apresentados pela autora com “Bom ambiente de trabalho”; bem como “Percepção sobre a necessidade de aprender” e “Atitude com respeito à atualização”, com “Automotivação”.

Cabe destacar que identificar o compartilhamento de conhecimentos a nível local significa que essa competência já existe dentro da cultura do Banco, sendo necessário, provavelmente, apenas quebrar algumas barreiras para que possa ser desenvolvida plenamente. A questão do treinamento foi identificada, pela mesma pessoa, em termos relativos – “Acho que o treinamento (...) aqui, mal ou bem, ainda tem uma preocupação em treinar...” (Entrevista 8) -, da mesma forma que as condições materiais de trabalho – “Eu acho que a gente tem um bom grau de

²⁴⁰ Ver fl. 58.

recursos, dentro das limitações do serviço público, dos recursos tecnológicos...” (Entrevista 8).

Por outro lado, os aspectos existentes no BCB que podem criar obstáculos para a boa consecução do programa de desenvolvimento de competências, bem mais numerosos, estão resumidos no Quadro 20.

Quadro 20: Fatores que podem dificultar o desenvolvimento de competências

FATORES	FREQÜÊNCIA
1 Ausência de treinamento gerencial anterior	7
2 Falta de continuidade no treinamento ministrado	5
3 Falta de comunicação entre departamentos	4
4 Falta de estímulo/condições	4
5 Falta de reajuste salarial satisfatório	4
6 Necessidade de ampliar a oferta do curso para não gerentes	3
7 Restrição orçamentária	3
8 Falta de envolvimento dos escalões superiores	2
9 Burocracia	2
10 Centralização das decisões	1
11 Falta de clareza nos objetivos do programa	2
12 Ausência de compartilhamento de conhecimentos a nível nacional	2
13 Estrutura do BCB	2
14 Falta de oportunidades de treinamento	1

Inicialmente, quanto ao fator mais citado, relativo a ausência de treinamentos anteriores com foco gerencial com alguma profundidade, essa dificuldade só poderá ser mitigada pela realização dos cursos, e nesse caso pode ser entendido como estando sendo superado.

Analisando a origem das dificuldades, os fatores 4, 5, 7 e 9 podem ser considerados como globais para todo o serviço público, enquanto os demais se referem mais diretamente ao BCB, o que não quer dizer que não possam ser encontrados em outras autarquias ou instituições governamentais.

No caso da falta de estímulo para o desenvolvimento de competências, dois entrevistados vincularam suas opiniões ao setor público como um todo, chegando a identificar uma causa, que pode ser traduzida como um plano de cargos e salários inflexível e inadequado, ao não premiar a entrega de cada funcionário:

- fatores motivacionais que dentro do serviço público, eles são praticamente nulos, você não tem muita margem de manobra de motivar pessoal, você está muito adstrito a normas e a regulamentos, basicamente isso, os fatores motivacionais são muito ausentes no serviço público. (...) [falta] ter a flexibilidade de dar uma gratificação, de avaliar uma produtividade, de

- premiar com horário mais flexível, enfim, coisas que oficialmente o servidor público não tem que depende de decisões superiores. (Entrevista 2)
- nessa estrutura do setor público, a motivação é um fator difícil de se alcançar... (Entrevista 4)
- O Banco Central, ele não diferencia o bom funcionário, ele diferencia muito pouco... (Entrevista 12)

Os outros três fatores, a questão de reajuste salarial, a restrição orçamentária e a burocracia, são reconhecidos como questões características do setor público brasileiro, inclusive pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado²⁴¹. Foram selecionadas quatro falas, que ilustram bem o pensamento dos entrevistados, e expressam uma certa ligação entre esses aspectos:

- existem restrições financeiras e as burocracias inerentes ao setor público, que acho que contam contra ao desenvolvimento de competências (...) a começar pela remuneração financeira e que é inerente, especificamente, ao setor público. (Entrevista 4)
- Eu acho que uma outra coisa também é a burocracia (...) às vezes você quer agir efetivamente, mas, por ter todo um processo burocrático, detalhista em excesso, que se preocupa com detalhes mínimos também, dificulta isso. (Entrevista 8)
- mas uma coisa que deixa a desejar, já há algum tempo, é uma estrutura salarial... (Entrevista 10)
- A dificuldade, que cai sobre a cabeça de todos aí, é a questão salarial (...) Então a gente volta lá para a questão orçamentária, que acaba trabalhando contra. (Entrevista 11)

Alguns fatores apontados ganham relevância por terem sido mencionados na literatura sobre competências, e podem ser analisados em conjunto com o projeto da DIFIS. Inicialmente, cabe destacar a questão da continuidade. Como o curso de desenvolvimento de competências foi dividido em dois módulos, transcorreu um lapso de tempo considerável entre as duas atividades, sem nenhum evento intermediário relacionado com o projeto. Nesse sentido, essa questão foi assim entendida pelo entrevistados:

- Então está havendo um intervalo muito grande e não está havendo seqüência. (Entrevista 1)
- Talvez uma crítica que eu faça nessa implementação é sobre a continuidade, ela está muito esporádica. Eu não vejo assim uma avaliação constante a esse respeito, ou seja, se eu queria absorver aquele conhecimento e tal, absorveria e implementaria, mas também se eu não quisesse absorver, não ia fazer diferença, porque não existe uma avaliação a esse respeito. (Entrevista 4)
- um treinamento tem que ser desenvolvido como treinamento, é um programa contínuo de desenvolvimento das pessoas. Você tem que começar a treinar as pessoas, acompanhar as pessoas naquele treinamento que foi dado e em cima disso aí, começar a desenvolver outros programas de treinamento para

²⁴¹ Conforme analisado na seção 4.1 A Nova Administração Pública, fls. 61-66.

- essas pessoas e não simplesmente dar o treinamento (...) joga curso, joga curso e não acontece nada. (Entrevista 7)
- mas deveria haver uma continuidade para que as idéias fossem mais clarificadas com o passar do tempo. (Entrevista 10)

Essa situação, conforme declarado pelos entrevistados, é contrária ao descrito nos relatos de Jackson e Marsden (1993) e de Jackson (1992), sobre projetos semelhantes em organizações públicas inglesas, a BNFL e o MAG ²⁴². Em ambos os casos, o desenvolvimento das atividades indica um envolvimento contínuo dos participantes. Outro aspecto ressaltado por esses autores, e não encontrado no programa de competências gerenciais da DIFIS, é a avaliação pessoal dos participantes, que implica em um planejamento individual, em consonância com a metodologia recomendada por Dutra (2001)²⁴³, bem como nos fatores que facilitam a aprendizagem, conforme apresentados por Antonacopoulou (2001)²⁴⁴. Um dos entrevistados identificou claramente esse ponto:

- O que deveria ser feito era buscar, dentro de cada funcionário, quais os quesitos nos quais ele precisa melhorar e desenvolver esses quesitos e não é exatamente isso que é feito, infelizmente. (Entrevista 2)

Esse aspecto está vinculado a outro, que é a participação voluntária e sem restrição de todos os funcionários interessados. De acordo com Jackson e Marsden, após um primeiro momento em que as atividades eram focadas nos gerentes e voltadas para adequação em um dado perfil, o programa da BNFL foi aberto à participação de todos os interessados e elaborado um planejamento de desenvolvimento continuado para cada indivíduo. Cabe destacar que a possibilidade de ampliar a participação no programa foi comentada por alguns entrevistados:

- Então tem que envolver mais pessoas. (Entrevista 3)
- acho que foi muito restrita a participação das pessoas e de repente você teria uma oportunidade de alargar isso mais e até desenvolver isso de uma forma melhor. (Entrevista 7)
- mas esses cursos também, interpessoal, seria bom também entrar mais gente, entrar mais pessoas, para ele ser difundido mais. (Entrevista 9)

Não há como deixar de observar, no entanto, que o segmento para o qual está voltado o treinamento em questão é de fundamental importância, pois as pessoas do nível tático podem se tornar agentes da mudança²⁴⁵, bem como deve

²⁴² Conforme descrito às fls. 72 e 74.

²⁴³ Apresentada na fl. 73.

²⁴⁴ Ver Quadro 5, fl. 58.

²⁴⁵ Conforme comentado na fl. 15.

ser considerado que iniciativas do gênero muitas vezes surgem, ao menos em um primeiro momento, voltadas para os gerentes²⁴⁶.

Outro ponto, observado na revisão bibliográfica e comentado pelos entrevistados, refere-se ao envolvimento dos escalões superiores da organização com o projeto. Nos dois relatos, do MAG e da BNFL, foi destacado o comprometimento da direção da organização como aspecto fundamental para o sucesso da iniciativa. No caso da DIFIS, ao contrário, o discurso de alguns entrevistados apontou para a ausência de envolvimento desse segmento organizacional:

- A alta gerência tem que estar envolvida, porque desenvolver competência em uma instituição que não o faz regularmente, significa mudar cultura e é muito difícil numa instituição hierarquizada como o Banco Central, que a cultura seja mudada a partir da média e baixa gerência, ou seja, dos planos inferiores da organização. (Entrevista 3)
- o envolvimento das chefias superiores, nos departamentos, até mesmo no nível de diretoria, elas, se houvesse um envolvimento efetivo, no sentido traduzido dessas competências, ela facilitaria, não deixar somente no nosso nível regional, ou da disposição ou não de determinado comissionado levar a efeito o desenvolvimento dessas competências. (Entrevista 4)

Por outro lado, os “processos de tomada de decisão” foram apresentados por Antonacopoulou (2001)²⁴⁷ como um possível obstáculo à aprendizagem e a centralização das decisões foi destacada por dois entrevistados como empecilhos para o desenvolvimento dos funcionários da DIFIS, conforme abaixo:

- As decisões são tomadas às vezes em nível superior, sem consultar as bases e sem trocar informações com as bases. E, muitas vezes, de uma forma inclusive que vai contra o que as bases percebem que é o ideal. (Entrevista 8)
- é a falta de comunicação com o gerenciamento mais alto da casa. (...) é muito de cima para baixo, e eles não colhem feedback. Formalmente colhem: que você acha aqui. Mas na hora de decidir, a maior parte das decisões são contrárias àquilo que você está pensando. (...) Te chamam a participar, quando você vai, você não é ouvido. (Entrevista 12)

A percepção de que o BCB é uma instituição com um processo decisório centralizado, pode ser associada a outro aspecto considerado negativo, que é a própria estrutura da autarquia, o que também está ligado à “falta de comunicação entre departamentos” e à “ausência de compartilhamento de conhecimentos a nível nacional”.

²⁴⁶ Como é possível constatar nos relatos comentados no Capítulo 4, Gerentes na Administração Pública, fls. 60-77.

A identificação desses aspectos como fatores que criam dificuldades para o desenvolvimento de competências está coerente com os problemas apontados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado²⁴⁸, que pretendia modernizar a administração pública, tornando-a mais eficiente. Vale entretanto registrar que mudar a cultura organizacional, modificando o comportamento e o pensamento das pessoas, é um processo de aprendizagem, e que conforme Senge (2002), os modelos mentais muitas vezes estão enraizados de forma que até impedem mudanças nas instituições²⁴⁹.

Cabe ainda destacar a fala de um entrevistado – “acho que faltou sinceridade em alguns colegas” (Entrevista 10) – que aponta para outra questão observada na literatura: a própria avaliação, da parte dos gerentes, a respeito de suas necessidades. Conforme Stocker e Van der Heijden (2001) concluíram, o julgamento dos superiores sobre seus subordinados e vice-versa não coincidem²⁵⁰. Por outro lado, Bailey e Fletcher (2002) constataram, em programas do gênero, que as avaliações dos gerentes ficaram mais correspondentes com as de seus superiores e seus subordinados com o passar do tempo²⁵¹, mas esse fato ainda não pode ser verificado empiricamente na DIFIS.

7.7

Avaliação do PPCF

No decorrer da entrevista, as pessoas também foram instadas a se manifestar a respeito do PPCF. Inicialmente, se for feito um corte em tipos de competência, interpessoal e técnica, cabe registrar uma constatação feita pelos entrevistados em termos de treinamento gerencial ou interpessoal, expressa nitidamente no discurso de um indivíduo:

- Em termos de desenvolvimento gerencial, como eu disse, ele deixa um pouco a desejar pela sua intempestividade. Eu acho que uma ação que deva ter a sua complementação, não deve ser dada num espaço de tempo bastante longo. As propostas técnicas, elas são mais pontuais e talvez tenham seus objetivos e resultados mais imediatos. (Entrevista 10)

²⁴⁷ Ver Quadro 6, fl. 58.

²⁴⁸ Conforme análise realizada às fls. 62-64.

²⁴⁹ Conforme analisado às fls. 54-55.

²⁵⁰ Conforme descrito na fl. 75.

²⁵¹ Comentado às fls. 75-76.

Dessa forma, soa como uma reclamação em relação à falta de continuidade do curso de desenvolvimento de competências gerenciais, mas na verdade pode ser estendido a cursos anteriores:

- Eu já passei por diversos outros setores e já tive diversos tipos de chefia diferentes, então a gente sente que há uma falta institucional com treinamento, nesse sentido. (Entrevista 2)
- Até hoje não vi um bom curso de gerência aqui no Banco. (Entrevista 8)

De fato, esses comentários refletem uma orientação quase exclusiva para o desenvolvimento técnico que o projeto de desenvolvimento de competências gerenciais pretende encerrar. Mas permanece nas pessoas do nível tático a impressão causada por esse enfoque:

- eu diria que a ênfase ainda tem sido muito técnica, eu acho que precisaria ser um pouco mais gerencial. (Entrevista 2)
- o PPCF passa longe de desenvolver competência interpessoal... (Entrevista 3)

Avaliando especificamente o desenvolvimento de competências técnicas, foi identificado um esforço do BCB, apesar de algumas ressalvas, sendo reconhecida uma evolução no direcionamento dos cursos voltados para competências técnicas:

- De certa forma, eu acho que o departamento está tentando fazer alguma coisa, se mexer em algum sentido. Acho que ainda está muito aquém do que é possível ser feito, mas pelo menos está sendo feito aquilo que foi programado... (Entrevista 2)
- com relação ao desenvolvimento técnico, eu acho que ele está sendo, na medida do possível, bem realizado no Banco Central. (Entrevista 4)
- dentro das limitações, tem um treinamento adequado, tem uns bons cursos aqui dentro. (Entrevista 8)
- era um curso que você fazia e mais assim, sabe global, você não fazia cursos específicos. (...) Agora, eu sinto que agora, com isso, já está uma coisa mais direcionada, uma coisa mais direta, tipo assim para cada área... (Entrevista 9)

Alguns entrevistados apontam para uma origem das dificuldades para que o PPCF possa atingir seus objetivos, um ponto que dificulta o desenvolvimento de competências, que seria a restrição orçamentária:

- O PPCF, como ele é concebido, ele é suficiente para desenvolver adequadamente as competências técnicas que o pessoal da DIFIS precisa, agora, na prática ele nunca se verifica, ele nunca se consolida como ele foi concebido, porque sempre falta orçamento... (Entrevista 3)
- se o curso é efetivamente cumprir aqueles objetivos como eles são elencados ali, eu acredito que venha trazer um desenvolvimento para quem está exercendo estas funções. No entanto uma coisa é você ter, o programa ter o curso, outra coisa é você efetivamente fazer o curso, isso aí são duas coisas distintas. (Entrevista 6)
- noventa e nove por cento do treinamento que você inicia no Banco Central, você não termina. Então você jogou dinheiro fora, chateou as pessoas, às vezes você complica a vida das pessoas... (Entrevista 12)

Foi solicitado também aos entrevistados que avaliassem se o PPCF estava atingindo o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse caso, a maioria das pessoas entendeu que os cursos estariam voltados para disseminar conhecimentos, alcançando de alguma forma as habilidades, mas passando longe das atitudes, conforme explicitado em algumas falas:

- Eu acho que ele está muito focado para conhecimento. (...) A parte de habilidades quase nada, a parte de atitudes muito pouco. (Entrevista 2)
- Não, ele desenvolve habilidade e conhecimento, atitude não. (...) então atitude ele não desenvolve. Atitudes, valores, traços de personalidade, não, não, isso aí... a própria motivação, não trabalha isso, não adianta. (Entrevista 3)
- os cursos efetivamente como eles estão moldados eles não atingem isso daí. (...) Eu acho que ele traz o conhecimento, ele realmente tenta trazer o conhecimento. Ele entra um pouco na parte da habilidade, mas essa parte de atitude, eu não sei até que ponto isso aí poderia ser desenvolvido aqui como deveria ser, mas... eu acredito que esses cursos, do jeito como eles estão montados, essa parte de atitudes já fica num pouco fora disso. (Entrevista 6)
- Eu acho que em matéria de conhecimento, um pouco; habilidades, eu acho que deixa um pouco a desejar; e atitudes, eu acho que nenhuma. (Entrevista 10)

O discurso de um entrevistado, no entanto, indica uma evolução parcial, dos cursos oferecidos pela DIFIS:

- Conhecimentos, habilidades e atitudes? Está aí, eu fiz um curso agora, por exemplo, falaram em tudo que eu acho que sim, atingiu todos esses três pontos. (...) Já fiz cursos que não atendeu objetivo nenhum nesse ponto. (Entrevista 8)

Essas falas apontam para uma questão abordada pela literatura: é possível redirecionar aspectos referentes ao treinamento, passando do foco na qualificação para o desenvolvimento de competências, mantendo cursos do modelo anterior? A resposta, dada por Jackson e Marsden (1994) para essa pergunta, é não: no caso do trabalho desenvolvido na BNFL, a possibilidade de incorporar competências nos sistemas de treinamento pré-existentes foi descartada²⁵². No entanto, a DIFIS informou que foram utilizados os modelos dos eventos de treinamento então já existentes, o que pode comprometer a boa consecução do programa²⁵³.

²⁵² Conforme relato constante da fl. 74.

²⁵³ Conforme descrito na fl. 94.

7.8

Avaliação do curso de Desenvolvimento de Competências

Finalmente, foi perguntado diretamente aos entrevistados qual sua avaliação sobre o curso de Desenvolvimento de Competências. Cabe ressaltar que uma pessoa ainda não havia participado do primeiro módulo do curso, logo somente onze indivíduos puderam opinar. Tentou-se atribuir uma ordem escalar para as opiniões recolhidas, que foram então organizadas, conforme Quadro 21.

Quadro 21: Avaliação do curso de Desenvolvimento de Competências

AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Bom	4
Interessante	2
Perda de tempo	2
Ruim	3

Assim, uma maioria simples teve uma visão positiva do curso, mesmo que só o considerasse “interessante”. Quanto à posição negativa, é possível supor que seja resultado, pelo menos em boa parte, das resistências normalmente existentes quando se tente implementar um plano com esse objetivo.

Também foi perguntado se o primeiro treinamento foi capaz de promover mudanças frente ao trabalho e sua execução. Nesse sentido a avaliação pode ser considerada melhor, como apresentado no Quadro 22.

Quadro 22: Avaliação de possíveis mudanças ocorridas em função do curso de Desenvolvimento de Competências

AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Sim	4
Pessoal	4
Não	3
Não sei	1

Pode-se verificar aqui que a maioria das pessoas avaliou positivamente o resultado prático do curso, o que reforça a possibilidade das resistências despertadas terem influenciado negativamente algumas avaliações sobre o curso.

Inclusive, cabe destacar algumas falas, que revelam o impacto pessoal que esse curso proporcionou:

- Nas demais equipes, eu não tenho esse conhecimento, não tenho essa avaliação. (...) tentei, de alguma forma, aplicar algumas dessas competências. Então acho que, termos práticos, serviu mais como uma conscientização, uma busca da melhoria dentro do trabalho, do desenvolvimento da equipe. (Entrevista 4)
- Então eu acho que o desenvolvimento das equipes, é o que, hoje em dia, mais tem tomado o meu tempo, em termos das competências de modo geral. Porque o compartilhamento de conhecimento, a maioria já o tem, para exercer a sua função. É claro que aqueles assuntos pontuais e específicos, eles são verificados de imediato e são, na medida do possível, repassados em toda a sua extensão. (Entrevista 10)

Essas duas últimas declarações indicam um envolvimento ou, ao menos, uma tentativa de envolvimento pessoal no desenvolvimento das competências desejadas, o que indica que alguns resultados já começam a ser obtidos. Dessa forma, podemos considerar positivo o resultado do curso, não obstante as diversas e variadas críticas que o atingiram, direta ou indiretamente.