8 Conclusões e Considerações Finais

Conforme foi possível verificar, existe hoje um movimento global pela nova Administração Pública e o setor público brasileiro se inseriu nesse movimento durante o governo Fernando Henrique Cardoso, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Nesse ambiente de mudança, foi criado o PPCF e o projeto de desenvolvimento de competências gerenciais da DIFIS, nesse último caso contado com a consultoria do Toronto Centre, instituição que participa de iniciativas e eventos com esse escopo por todo o planeta.

Por outro lado, transformações na economia brasileira e no SFN, a partir de 1994, também acarretaram em mudanças no BCB, especialmente na DIFIS, em virtude da possibilidade de uma crise bancária, por terem sido constatadas deficiências que deveriam ser sanadas com urgência. Além de questões como a reestruturação organizacional, a aquisição de equipamentos e o aumento do quantitativo de funcionários, também se verificou a necessidade de aperfeiçoar o treinamento.

Nesse sentido, no tocante aos treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências técnicas, o depoimento dos entrevistados aponta para uma evolução, e os eventos foram avaliados positivamente pela maioria dos entrevistados. Entretanto, se o objetivo for efetivamente desenvolver competências, que conforme foi observado nesse trabalho, significa, em linhas gerais, desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, não é recomendável, como registrado na literatura, que as atividades de treinamento pré-existentes sejam mantidas em seu antigo formato e conteúdo. O que foi elaborado com um foco na qualificação deve ser pelo menos redimensionado, para poder ser utilizado visando desenvolver competências.

Ainda em relação ao PPCF, vale destacar a intenção de incorporar o conhecimento tácito existente, transformando-o em conhecimento explícito. Através do seu compartilhamento, que então se tornará possível, o conhecimento

dento da DIFIS se multiplicará. Esse processo é sem dúvida fundamental dentro de uma organização como o BCB, para o qual muitas vezes não existe conhecimento explícito disponível para ser adquirido fora da organização, considerando que muitas de suas atividades são únicas na sociedade.

Mas o objetivo principal dessa dissertação é identificar os aspectos que podem facilitar ou criar dificuldades para o desenvolvimento de competências gerenciais desejáveis, o que nos remete para a iniciativa da DIFIS elaborada com esse propósito. Quanto ao projeto analisado, foi observado, a partir das entrevistas realizadas, que a iniciativa é válida e já apresenta alguns resultados positivos. Representa, também de acordo com os depoimentos, um projeto com formato inédito e original dentro do BCB, pela experiência dos participantes, pois é distinto das iniciativas anteriores.

Esse fato, no entanto, representa um obstáculo a ser ultrapassado, pois as experiências anteriores voltadas para questões gerenciais foram consideradas superficiais ou foram descontinuadas. Desta forma, são agravadas as reações de ceticismo e rejeição que costumam ocorrer, conforme relatado em estudos sobre iniciativas do gênero realizadas em outros países, mas que podem ser revertidas durante a consecução do projeto da DIFIS.

Cabe, entretanto, registrar que o conceito de competência não foi devidamente apreendido pelas pessoas envolvidas no treinamento, o que aponta para uma necessidade de uma divulgação mais contínua e persistente dos objetivos da proposta, para que não seja vista como mais um nome bonito, mais um nome pomposo, que logo vai ser esquecido.

É também necessário relacionar as competências consideradas desejáveis pelos entrevistados, ressaltando que esses foram fortemente influenciados pelo treinamento a que foram expostos. Mesmo assim, devem ser destacadas “trabalho em equipe” e “compartilhar conhecimentos” como as competências mais citadas, e num segundo plano, “agir efetivamente” e “desenvolver a equipe”. Cabe ser mencionada também “motivar a equipe”, pois foi uma competência citada espontaneamente por dois entrevistados.

De certa forma, o trabalho em equipe, o desenvolvimento da equipe e a motivação da equipe se entrelaçam, e apontam para uma carência citada por muitos entrevistados, e que reflete uma característica do setor público presente em todo o mundo, conforme observado na revisão bibliográfica: gerentes que

ingressam no serviço público como técnicos, foram escolhidos para o cargo por sua perícia, mas agora se confrontam com tarefas de administradores, sem que tenham sido preparados para isso.

Como um aspecto positivo para o desenvolvimento das competências gerenciais, deve ser destacado o perfil do quadro funcional do BCB, e, por que não dizer, suas qualidades. Destacado pelos entrevistados, o bom ambiente de trabalho observado no BCB é propício ao desenvolvimento das pessoas, pois promove circunstâncias favoráveis à construção do conhecimento e à aprendizagem, como observado na revisão bibliográfica, e por consequência, beneficia o desenvolvimento de competências. Em especial, quanto a essa abordagem, podemos citar Antonacopoulou (2001)²⁵⁴, que destaca que um clima organizacional favorável facilita a aprendizagem.

Paralelamente, os funcionários desta autarquia já ingressam, em geral, contando com uma formação profissional aprimorada, têm compromisso com os objetivos da instituição e possuem o desejo de se aperfeiçoar. Esse fator pode ser decisivo para uma instituição conseguir desenvolver seu pessoal, e está necessariamente vinculado a um sistema de seleção eficiente e uma estrutura salarial satisfatória.

Entretanto, a questão salarial está longe de ser considerada “satisfatória” pelos funcionários, e, contraditoriamente, foi indicada pelos entrevistados como um fator negativo. Esse fato foi inclusive reconhecido pelo Governo de Fernando Henrique Cardoso no citado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado²⁵⁵ e sua solução é atualmente propalada pelo governo Luís Inácio Lula da Silva. O aspecto remuneratório ainda pesa no sentido de que a possibilidade de diferenciar a remuneração dos funcionários é muito pequena. É, então, difícil oferecer qualquer estímulo ou motivação de natureza pecuniária. Podemos considerar esse fator como sendo estrutural, juntamente com outros dois: a restrição orçamentária e a burocracia.

Essas questões transcendem, de certa forma, a ação até mesmo da Diretoria do BCB, ou, generalizando, de qualquer órgão. Por isso, vale lembrar que a iniciativa da DIFIS está em sintonia com a iniciativa de modernização do setor

²⁵⁴ ANTONACOPOULOU, Elena. *Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. passim.*

²⁵⁵ Conforme citação transcrita às fls. 63/64.

público brasileiro, que por sua vez está inserido dentro de uma mudança do modelo de administração pública, com a passagem do modelo burocrático weberiano para um gerencial, mais flexível. Nesse sentido, esses fatores que foram considerados estruturais podem vir a ser resolvidos com a transformação do setor público. Porém, essa solução, com certeza, irá demandar um período longo para ser alcançada.

Um outro fator que foi considerado negativo pelos entrevistados, mas que pode se tornar um ponto relevante para o desenvolvimento do corpo funcional de qualquer organização, conforme identificado na literatura, é a participação da Direção no projeto, tanto demonstrando estar envolvida e endossando o projeto, como também praticando as competências desejáveis.

Além disso, a forma como a proposta vem sendo conduzida também foi apontada como um aspecto que cria dificuldades para o desenvolvimento de competências, pois foi verificado que os participantes sentiram falta de continuidade nos eventos. Esse fato tem possibilidade de ocasionar conseqüências negativas, pois o funcionário pode não se sentir comprometido efetivamente com o projeto, que assim tem a sua credibilidade reduzida.

Esse procedimento está em desacordo com a metodologia observada na revisão bibliográfica, que prevê um treinamento contínuo e individualizado, que, em alguns casos, pode ser aberto a todos que manifestem interesse em participar. Dessa forma podem ser identificados os pontos fortes e fracos das pessoas envolvidas, com cada um elaborando um programa específico de autodesenvolvimento contínuo. De fato, foi realizada uma avaliação da capacitação dos funcionários, mas sem o detalhamento e o envolvimento recomendados.

A adoção do método indicado pela literatura seria, sem dúvida, um esforço de maior envergadura, e que tem contra si a já citada restrição orçamentária. Entretanto, poderia ser mais eficaz, e quebrar as citadas “resistências” em relação ao projeto.

Ainda assim, esses dois últimos fatores - envolvimento das pessoas do nível estratégico e a maior continuidade do treinamento - podem ser otimizados por medidas internas e, propiciar uma resposta melhor à iniciativa da DIFIS, necessária para o desempenho de suas atribuições, considerando o movimento global de reconstrução do setor público.

Em síntese, quanto questão central deste estudo, os resultados obtidos permitem identificar alguns aspectos importantes que podem influenciar o desenvolvimento de competências gerenciais desejáveis para o novo contexto das organizações públicas no Brasil:

- a estrutura salarial;
- a restrição orçamentária;
- a (des)continuidade dos treinamentos;
- o ambiente de trabalho;
- o envolvimento das pessoas do nível estratégico;
- a burocracia; e
- a motivação e a formação profissional dos funcionários.

Cabe destacar que, como essa pesquisa é exploratória, não existe a pretensão de esgotar o assunto, ao contrário, a intenção é abrir perspectivas para novos estudos. O próprio Banco Central oferece campo para outros trabalhos, por exemplo, analisando fatores que possam ser identificados por pessoas de outras Diretorias, ou ampliando a amostragem para outras cidades. O acompanhamento da execução de projeto também pode oferecer interessantes contribuições para a análise do desenvolvimento de competências em instituições públicas.

Por outro lado, a realização de pesquisas similares em outros órgãos pode permitir um entendimento mais completo dos fatores que podem propiciar ou criar obstáculos para a construção de uma base de competências gerenciais na administração pública brasileira, ao confrontar as perspectivas que podem resultar dos trabalhos, examinando as convergências e divergências que forem encontradas. Nesse sentido, estudos futuros poderiam proporcionar um maior entendimento acerca dos problemas que podem dificultar o desenvolvimento das competências gerenciais nesse tipo de organização, no contexto presente, buscando associações de tais dificuldades com:

- as questões culturais presentes neste tipo de organização;
- a influência da estrutura formal e as características do processo de gestão predominante na instituição;
- a forma e o conteúdo dos cursos elaborados com esse fim;
- outros tipos de iniciativas de desenvolvimento diferentes do treinamento formal;

- as diferentes formas de poder e conflito, bem como outras características sociais das organizações;
- a natureza e o tipo de atividade das diferentes instituições do setor público, incluindo-se a administração direta, autarquias e empresas estatais; e
- o tipo de orientação política e econômica dos governos sob cuja gestão se operam tais iniciativas.