

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Contexto, Necessidades e Efetividade de Treinamento:
um estudo de caso

Armando Henrique Villas-Bôas Dias Cabral

Brasília, DF

2009

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Contexto, Necessidades e Efetividade de Treinamento:
um estudo de caso

Armando Henrique Villas-Bôas Dias Cabral

Brasília, DF

2009

Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Contexto, Necessidades e Efetividade de Treinamento:
um estudo de caso
Armando Henrique Villas-Bôas Dias Cabral

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de mestre em psicologia social e das organizações.

Orientadora:

Profa. Dra. Gardênia Silva Abbad

Brasília, março de 2009.

Contexto, Necessidades e Efetividade de Treinamento:

um estudo de caso

Dissertação defendida e aprovada pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Gardênia Silva Abbad,

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,
Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

(Presidente)

Profa. Dra. Iône Vasquez-Menezes,

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,
Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

(Membro Titular)

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes,

Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Euro-Americano.

(Membro Titular)

Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius,

Programa de Pós-Graduação em Administração/Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de
Brasília.

(Membro Suplente)

Agradecimentos

Ao amor, sentimento que nos move em busca das nossas convicções e, também, contra estas, na busca de sermos pessoas melhores. Eu amo ensinar e aprender. Não poderia deixar de agradecer a todos que já foram meus alunos, minha inspiração amorosa para buscar ser melhor sempre, nestes 18 anos de atuação como professor de Matemática e de Administração, pela oportunidade prazerosa das experiências educacionais.

À Sociedade Brasileira que financiou meus estudos pelo do Programa de Pós-Graduação do Banco Central do Brasil e da Universidade de Brasília.

Aos meus colegas do Banco Central, pelo apoio constante, em especial ao Ricardo Luís Paixão, Euro Gama Barbosa, Rommel Nogueira, Silvio Carlos Arduini e Tabajara Ribeiro Lavor.

Aos professores da Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da UnB, pelas aprendizagens proporcionadas dentro e fora da sala de aula.

Ao Grupo de Pesquisas IMPACTO do IP-PSTO/UnB, pelas aprendizagens nas seções de avaliação crítica das pesquisas (inclusive da minha), e pelas inestimáveis ajudas recebidas da Tatiana e do Marcus.

Aos professores Pedro Paulo Murce Menezes, Iône Vasquez-Menezes e Catarina Cecília Odélius, por terem aceitado compor a banca examinadora deste trabalho, e pelas “caminhadas” juntos.

À professora Gardênia Silva Abbad, inspiradora, incentivadora, apoiadora e orientadora deste aluno e de sua dissertação.

Aos meus colegas de mestrado pela companhia nas aprendizagens, em especial aos que se tornaram meus amigos e ajudaram sobremaneira a amenizar as dificuldades do caminho, tais como a Valéria Vieira de Moraes, o “Serginho” Ricardo Franco Vieira, a Stella Cristina de Moraes Pereira, a Helena Karla Barbosa de Lima, a Carla Sabrina Antloga, a Ana Rachel Carvalho Silva, o Túlio Mauro e o Francisco Coelho.

Aos meus amigos e familiares, os quais, além de me fazer companhia nos bons e maus momentos, ajudaram a constituir quem eu sou. Em especial para os amigos de estrada, Cavaleiros Moto-Clube, e de trilhas, grupo ORP (*Off-Road*, Pô) que torceram por mim e pelo sucesso no mestrado.

Ao amigo Fernando Soares de Oliveira Neto, colega de Banco Central que se tornou também colega de mestrado, pelos exemplos de profissionalismo empreendedor na

Educação Corporativa do Banco Central do Brasil, e pelos apoios profissionais e estudantis nos mais diferentes momentos.

Ao Claudinei José dos Santos, meu colega de Banco Central do Brasil que aceitou ser meu “orientador técnico”, além de ajudar em questões técnicas sobre minha pesquisa no Banco Central, sempre foi, e ainda é, meu amigo.

À Grace Vieira Becker, minha ex-professora e atual grande e amada amiga, que um dia disse que eu iria conseguir. E eu felizmente acreditei.

Aos meus primos Izabel Villas-Bôas Ferrari, a “Ziza”, e Ricardo Villas-Bôas Ferrari, o “Zé”, por me deixarem os amar como a irmãos.

Ao Carlos Alberto Ferrari, meu “tio Beto”, *in memorian*, falecido recentemente, meu padrinho “por escolha”, por todas as parcerias, companhias, conversas, risadas e todas as coisas boas que só padrinho faz.

À Mirta Villas-Bôas Ferrari, minha tia e madrinha “por escolha”, por seu constante “alto astral” que levanta o astral dos outros... e dá lições de vida.

À minha irmã, Lúcia Villas-Bôas Cabral, a quem escolhi o nome, que veio ao mundo pra me ensinar alguns caminhos que eu desconhecia, por ser minha fiel apoiadora em todas minhas batalhas.

À minha mãe, Suzana Ferreira Villas-Bôas, por ter me dado a vida, ter servido de inspiração para buscas intelectuais permanentes, por ter me ensinado tanto (mais do que consigo lembrar no momento, tinha algo a ver com “juízo...”, rsrs).

À minha família próxima em Brasília, meus sogros Ítalo e Maria, pelo constante apoio e companhia, meus enteados Mariana e Lucas, que me deixaram amar-lhes como filhos, e que serão sempre filhos pra mim. A Sylvia Helena Mota Pereira, minha comadre por escolha, e sua filha, minha afilhada por escolha, Maria Carolina Mota Pereira Aragão, pelos exemplos de vida, de amor e superação. Ah, e pelas coisas boas que só enteados e afilhada podem proporcionar.

Dedico esta dissertação à minha esposa, Natalia de Souza Duarte, minha “Amora”, parceira de uma boa caminhada já há alguns anos, companheira de todas as horas, eu não seria quem sou e nem estaria onde estou sem o apoio e o amor dela. Espero que nosso amor dure pra sempre.

Sumário

Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas.....	xi
Resumo.....	xii
Abstract	xiii
APRESENTAÇÃO	1
1. REFERENCIAL TEÓRICO	3
1.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	3
1.2. Análise de Necessidades de Treinamento (ANT)	6
1.3. Análise de Necessidades de Treinamento e Fatores de Contexto	13
2. MÉTODO.....	19
2.1. A organização e o centro corporativo de educação estudados	19
2.2. Procedimentos e técnicas de pesquisa.....	26
2.2.1. Estudo 1 – Análise documental.....	26
2.2.2. Estudo 2 - Entrevistas.....	28
3. RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL – Etapa I da Coleta de Dados ...	32
3.1. O Acordo de Basiléia	32
3.2. Resultados extraídos do banco de dados sobre treinamento da UniBacen	37
4. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS – Etapa II da Coleta de Dados	45
4.1. Eixo temático 1: Características da equipe	47
4.1.1. Natureza da Função do Entrevistado.....	47
4.1.2. Surgimento da equipe.....	47
4.1.3. Descrição de atividades da equipe	48
4.1.4. Descrição de atividades paralelas.....	50
4.1.5. Relacionamento da equipe com o departamento de gestão de pessoas - Depes.....	50
4.2. Eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento.....	51
4.2.1. Dificuldades na previsão de necessidades de treinamento.....	51
4.2.2. Processo de Análise das Necessidades de Treinamento.....	52
4.2.3. Avaliação do processo de ANT atual	54
4.2.4. Sugestões ao processo de ANT atual	54
4.2.5. Demanda futura de conhecimentos ou habilidades	55
4.3. Eixo temático 3: Treinamentos	56

4.3.1. Treinamentos oferecidos.....	57
4.3.2. Outros meios de aprendizagem.....	57
4.3.3. Efetividade (avaliação) dos treinamentos oferecidos	58
4.3.4. Dificuldades associadas ao treinamento	60
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
7. REFERÊNCIAS	72
ANEXO I - ENTREVISTA ELETRÔNICA.....	79
ANEXO II - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA AS ENTREVISTAS	82
ANEXO III – REGULAMENTAÇÃO DO PLANO EDUCACIONAL DE PROJETO (PEP).....	84
ANEXO IV – VERBALIZAÇÕES DAS ENTREVISTAS SEPARADAS POR CATEGORIA	90
ANEXO V – COMUNICADO 12.746.....	134
ANEXO VI – INFORMAÇÕES DA OCDE.....	137

Lista de Figuras

Figura 1: Sistema de TD&E	6
Figura 2: Fluxo do Modelo de Análise de Desempenho de Mager e Pipe (1970)	11
Figura 3: Organograma do Banco Central do Brasil.....	21
Figura 4: Gráfico dos Eventos de TD&E no Brasil X Exterior	39
Figura 5: Gráfico dos Eventos de TD&E nas Américas X Europa.....	41

Lista de Tabelas

Tabela 1: Eventos de TD&E no Brasil X Exterior	39
Tabela 2: Eventos de TD&E X Países X Ano	40
Tabela 3: Distribuição das categorias por eixo temático	47

Resumo

O presente estudo enfoca o processo de Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) desencadeado por uma influência do contexto externo à organização na equipe do Projeto Basiléia II no departamento de normas (Denor) do Banco Central do Brasil. O período pesquisado é entre 2005 e 2007. A influência externa ocorreu quando da adesão do Banco Central às Recomendações do Novo Acordo de Basiléia, em dezembro de 2004. Na revisão da literatura abordou-se Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E); e, de forma mais específica, foi estudada a importância da consideração de variáveis de contexto interno e externo à organização para a ANT. Também foi verificado que alterações de contexto podem exigir novas competências, que precisam ser percebidas pelo subsistema de ANT. Para tanto, são necessários modelos ágeis e sensíveis às alterações e que considerem as influências do contexto no planejamento de TD&E. O processo de ANT é conhecido na literatura por diagnóstico de necessidades de treinamento ou por levantamento de necessidades de treinamento (LNT). Percebeu-se, tanto na literatura como na coleta de dados, que essa dimensão é chave para o alinhamento adequado das ações de TD&E. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, por meio de levantamento de dados documentais e de entrevistas com membros da equipe estudada. Os resultados indicaram que as recomendações de Basiléia II geraram novas demandas de desempenho à equipe; que na organização estudada há análise de necessidades, realizada informalmente, de tendência democrática e flexível, e formalmente por meio de modelo próprio desenvolvido pela instituição. Os dados demonstraram que, por vezes, há choque entre a fluidez do processo de ANT informal necessária em cenários de rápida alteração de contexto e a burocracia do processo formal que por vezes não é tão ágil. Foi constatado que as ações de TD&E, desenvolvidas no período, estavam em consonância com as ANTs realizadas. Também se constatou a eficácia do modelo de ANTs, utilizado pela instituição.

Palavras-chave: treinamento, desenvolvimento, educação corporativa, levantamento de necessidades, análise de necessidades, diagnóstico de necessidades, setor público.

Context, Needs and Effectiveness of Training: A Case Study

Armando Henrique Villas-Bôas Dias Cabral

Abstract

This study concerns training needs analysis process caused by external organizational context influence over Basel II team at Brazilian Central Bank Rules Department – DENOR. Period researched embraces the years of 2005 to 2007. External influence happened when Central Bank joined New Basel Accord recommendations, in December, 2004. On literature review, training, development and education (TD&E) were approached; and more specifically studied was the importance on considering organizational internal and external context variations to training needs analysis (TNA). It was also verified that context changes may demand new competencies, that should be noticed by TNA subsystem. Therefore, agile and change sensitive models are needed, and they should consider context influences on TD&E planning. It was observed in literature as well as in data acquirement that this dimension is the key to proper alignment of TD&E actions. This essay is about a qualitative case study, by documental data research and studied team member's interviews. Results indicate that Basel II recommendations caused new performance demands to the team; that in the studied organization there is needs analysis informally applied, and that this has a flexible and democratically tendency; there's also a formal analysis made by an institutional created model. Data show that sometimes there are collisions between informal ANT process fluidity – needed in quick context changes scenario – and formal process bureaucracy – that is not so fast in some cases. It was observed that TD&E actions taken at that time agreed with TNAs performed. It was also observed institutional TNA model efficiency.

Key words: training, human development, learning education, training needs analysis, public organisation.

APRESENTAÇÃO

A transformação é a característica de nossos tempos, as relações inter-pessoais, sociais e de produção vêm sendo alteradas profunda e rapidamente. Ao comparar-se o início do século passado com o início do século XXI e buscar-se proporcionalidade em transformações socioculturais, evidencia-se que as novas tecnologias, notadamente as relacionadas com a informação, imprimem uma velocidade jamais vista nas mudanças sociais e no fluxo das informações. O mesmo ocorre no ambiente das empresas: as transformações nas últimas duas décadas superam as mudanças ocorridas em mais de um século de Era Industrial. As organizações vêm enfrentando a obsolescência e o anacronismo decorrentes destas rápidas mudanças de variadas formas. Uma das estratégias de enfrentamento desse anacronismo organizacional consiste na formação e qualificação profissional que, com a recente transformação dos tradicionais centros de treinamento de pessoal em centros corporativos de educação, passaram a exaltar a importância de programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

A condição de estratégia de sobrevivência e competitividade conferida à área de TD&E, por instituições privadas e públicas, foi tamanha que, nas últimas décadas, como observa Éboli (2004), inúmeras organizações passaram a constituir suas próprias universidades. Como exemplo da força dessa perspectiva, pode ser destacada a constituição de universidades corporativas ligadas a instituições privadas como Coca-Cola, Alcatel, Motorola, Souza Cruz, Grupo Algar e Brahma, entre outras. No setor público, muitas instituições também constituíram suas universidades corporativas como Caixa Econômica Federal, DataSul, Serpro, Petrobrás, Banco do Brasil e Banco Central do Brasil.

Independente da estrutura organizacional de suporte aos programas e ações de TD&E, sejam essas concebidas na forma de centros de treinamento ou de educação corporativa, os sistemas nos quais estão alicerçados tais estruturas vêm sendo sistematicamente pesquisados, desde o início do século XX, por diversas áreas do conhecimento, tais como a administração, a educação e, mais recorrentemente, a psicologia organizacional. As pesquisas intentam contribuir com a potencialidade e o desenvolvimento de competências e talentos humanos e, por conseguinte, com a efetividade das empresas e instituições.

Entre os tópicos de interesse de tais estudos, a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) – algumas vezes também denominada de Levantamento de

Necessidades de Treinamento (LNT) – tem se mostrado um importante fator de ampliação da efetividade das ações de TD&E. Apesar disso, as tendências de pesquisas observadas na literatura científica e as iniciativas práticas pela comunidade profissional de treinamento indicam que tal objeto de estudo vem sendo relegado a um papel secundário. Mais importância é atribuída aos subsistemas de planejamento e de avaliação de efeitos de treinamento, como se esses, por si só, fossem capazes de tornar efetivas e válidas as iniciativas de formação e de qualificação profissional em ambientes organizacionais.

Faltam, assim, prescrições capazes de orientar novos esforços de pesquisadores e profissionais no sentido de que os altos investimentos em estratégias de TD&E possam definitivamente ser traduzidos em maiores taxas de sobrevivência e competitividade organizacional. Alteram-se os contextos sociais e organizacionais, muda-se a estrutura dos centros de formação e de qualificação de pessoas, multiplicam-se os investimentos em ações educacionais e, contraditoriamente, continuam inalteradas as estruturas teórico-metodológicas do subsistema de treinamento (ANT) inicial e fundamentalmente responsável pelo sucesso de todas as promessas cunhadas ou impostas às áreas de treinamento organizacional.

Nesse sentido, este estudo trata da temática de ANT e tem como objetivo analisar a influência do contexto econômico e financeiro, originadas pelas recomendações do Novo Acordo de Basiléia, na conformação de uma série de necessidades de desenvolvimento vivenciada por uma equipe do Departamento de Normas do Banco Central do Brasil (Denor). Mais especificamente, pretende descrever procedimentos de ANT relativas à equipe do projeto Basiléia e analisar a percepção dos participantes sobre a efetividade dos treinamentos produzidos a partir dos levantamentos de necessidades no período estudado.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Na primeira seção, são elucidados os resultados de uma análise de literatura sobre TD&E e ANT, principalmente no que concerne à influência do contexto na emergência de necessidades educacionais. Na segunda seção, em relação ao método da pesquisa, são descritas as principais características da organização estudada e do centro de treinamento onde a pesquisa fora realizada, bem como as características da amostra de participantes, dos instrumentos de pesquisa e dos procedimentos de coleta e de análise de dados ora empregados. Na terceira, apresentam-se os resultados da coleta de dados documentais realizadas neste estudo. Na quarta, são mostrados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas e, por fim, na quinta seção, são discutidos os resultados bem como as principais contribuições e limitações desta pesquisa.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), bem como de análise de necessidades de treinamento e de fatores contextuais às organizações.

1.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação

O conjunto de eventos educacionais nomeado TD&E objetiva gerar aprendizagens no âmbito das organizações. O processo de aprendizagem pode ocorrer informal ou formalmente. A aprendizagem informal é aquela que ocorre por meio de atividades não estruturadas e espontâneas, geralmente iniciadas pelos próprios trabalhadores. A aprendizagem formal é estruturada a partir de ações educacionais iniciadas e sustentadas pela organização e normalmente são chamadas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (Abbad & Borges-Andrade, 2004). Também estão associados à aprendizagem induzida os conceitos de informação e de instrução, além dos conceitos de TD&E (Vargas & Abbad, 2006).

Por informação, conforme Vargas e Abbad (2006), são assim definidos os módulos organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes mídias tais como bibliotecas virtuais ou físicas, *links* na internet ou intranet, folhetos, manuais, roteiros e similares. Já instrução, segundo as mesmas autoras, se refere a eventos de aprendizagem simples e de curta duração, mas estruturados com definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.

Há uma série de definições para treinamento, a de Goldstein (1991) afirma que este é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam no melhor desempenho no trabalho. Outros autores enfatizam a finalidade do treinamento, como Rosemberg (2001), o qual diz que é utilizado quando necessário formatar a aprendizagem numa direção específica, com o intuito de apoiar os indivíduos na aquisição de novas habilidades ou na utilização de novos conhecimentos de maneira e proficiência planejadas e em determinado prazo. Pilati e Abbad (2005) destacam como finalidades do treinamento: i) promover a melhoria do desempenho; ii) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias; iii) prepará-lo para novas funções. Estes autores dizem que estas finalidades são atingidas por meio da aquisição intencional e sistemática de competências e da aplicação destas no trabalho. Os eventos de treinamento são de curta e média duração e visam à melhoria do desempenho das funções profissionais, por meio da criação de condições que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da

aprendizagem para o trabalho. A documentação de um treinamento contém a programação de atividades, textos, exercícios, provas, referências e outros possíveis recursos.

Segundo Nadler (1984), desenvolvimento é entendido como ações de aprendizagem voltadas para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. É uma ação mais abrangente do que treinamento, pois almeja o crescimento dos trabalhadores em aspectos que vão além da melhoria do desempenho no trabalho. As ações de desenvolvimento evidenciam a preocupação da organização com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos. As diferenças entre ações de treinamento e desenvolvimento manifestam-se quanto à intenção de uso dos novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) e do contexto no qual eles ocorrem. Em treinamento, o enfoque está na utilização do aprendido para melhoria do desempenho no trabalho. Em desenvolvimento, o objetivo é produzir melhorias no desempenho geral do indivíduo, o que pode ocorrer em diversos ambientes profissionais.

O escopo do conjunto de eventos definidos como educação ultrapassa o contexto profissional específico do indivíduo. Nadler (1984) define educação como aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, num futuro próximo. Essa definição é importante porque trata, mais especificamente, do conceito de educação aplicado ao contexto das organizações de trabalho. Segundo o autor, esse “trabalho diferente” pode, às vezes, implicar promoção. Geralmente, o oferecimento de oportunidades de educação está associado a uma promoção do indivíduo para níveis melhores na estrutura salarial da organização. Por envolver escolha e direcionamento da profissão, o conceito de Nadler parece orientado para a formação acadêmica, à aquisição de conhecimento formal. Nesse aspecto, este tipo de aprendizagem induzida volta-se para cursos de média e longa duração, tais como técnico-profissionalizantes, graduação, pós-graduação, idiomas entre outros.

Em uma visão integrada dos conceitos de aprendizagem induzida (informação, instrução e TD&E), a relação entre os conceitos é hierárquica, ou seja, o mais abrangente contém o menos abrangente (o menos abrangente é informação, o mais abrangente é educação). Outros critérios podem ser utilizados para diferenciá-los: intencionalidade em produzir melhorias de desempenho; controle da organização sobre esses processos; e horizonte de uso do aprendizado (Bastos, 1991). Com base nesses critérios, treinamento estaria relacionado a um maior grau de intencionalidade e de controle e promoveria o uso mais imediato das aprendizagens no trabalho do que educação. Portanto, a expressão educação corporativa, contém os demais conceitos de aprendizagem induzida.

Os conceitos de educação corporativa têm sido disseminados pelo surgimento das universidades corporativas, tendo como antecessores os centros de treinamento e/ou educação das empresas. Esse movimento é mundial e vem acontecendo tanto em organizações privadas como em públicas. Grandes empresas multinacionais e nacionais também constituíram suas universidades corporativas, como a Souza Cruz, a Alcatel, na iniciativa privada, mas também temos um grande número de universidades corporativas de organizações públicas. Podemos citar como exemplo as Universidades Corporativas do Banco do Brasil, da Caixa Econômica, do Banco Central do Brasil e da DataSul (Éboli, 2004).

Ainda segundo esta autora, a literatura científica a respeito das universidades corporativas é recente, todavia já aponta para alguns indicativos de sua constituição. O primeiro deles é que as ações de TD&E, quando implementadas por meio de uma universidade corporativa, tendem a valorizar a atividade, tornando-a mais respeitada e desejada no contexto organizacional. As universidades corporativas também têm demonstrado grande competência na difusão de visão, valores estratégicos e missão da empresa, bem como na sistematização e acumulação do conhecimento adquirido. Além disso, a universidade corporativa também aumenta a relação custo/benefício de suas atividades e possibilita uma abordagem de TD&E que foge da perspectiva reativa de solução de problemas, demonstrando uma atuação proativa e preventiva para o atendimento das estratégias da empresa; e, em outra perspectiva, oferece enfrentamento da rápida obsolescência do conhecimento.

A aceleração do fluxo de TD&E dentro da organização é um resultado observado nas empresas que constituíram suas universidades corporativas. Mais uma perspectiva difundida é a mudança de foco que uma universidade corporativa propicia às ações de TD&E: há uma alteração do foco na informação para o foco na mudança. Outro fenômeno interessante na constituição de universidades corporativas se dá na substituição do catálogo de treinamento (no qual cada interessado fazia escolha baseada em interesses pessoais a partir de uma lista de eventos como se estivesse usando um “cardápio”) por ações integradas, analisadas e planejadas a partir de levantamentos, análises e planejamentos específicos de TD&E. Nesse sentido, as universidades corporativas enfatizam mais os processos de levantamento, análise e avaliação de necessidades para a constituição de ações de TD&E do que as tradicionais áreas e setores de gerenciamento de pessoas (Éboli, 2004).

A área de TD&E de uma organização é vista como um sistema, tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais. O Sistema de TD&E que pode ser visto na Figura 1 a seguir, é composto por três componentes ou subsistemas: avaliação de necessidades; planejamento e execução; e avaliação de treinamento (Borges-Andrade, 2006). O esquema da Figura 1 remete ao contexto organizacional como gerador de insumos para o sistema de TD&E. Da mesma forma, podemos perceber a ANT como parte de um processo que sofre e exerce interferências naquele contexto. Além disso, pode-se considerar o produto do sistema de TD&E como resultado de um sistema, o qual pode colaborar para o atingimento de resultados organizacionais.

Figura 1: Sistema de TD&E



Fonte: Borges-Andrade, 2006.

O subsistema tratado neste estudo é o de Análise (ou avaliação) de Necessidades, o qual é descrito a seguir.

1.2. Análise de Necessidades de Treinamento (ANT)

A análise de necessidades de TD&E deve ser o primeiro passo para que todo o processo de TD&E seja bem realizado. As necessidades de treinamento são as discrepâncias de desempenho relacionadas à falta de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHAs). O processo de ANT é a sistematização para identificar problemas de desempenho que possam ser solucionados por meio de ações educacionais.

A abordagem mais tradicional de avaliação de necessidades de treinamento é a de McGehee e Thayer (1961), a qual propõe diagnosticar três níveis (cujas siglas são OTP): nível Organizacional, que se refere a onde e quando treinar; nível de Tarefas, aludindo ao que treinar; e o nível individual ou Pessoal, indicando a quem treinar. A classificação destes

autores sugere a busca do alinhamento das ações de TD&E às estratégias da organização. Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), o nível de análise organizacional busca alinhar objetivos de treinamento e aspectos como metas da organização, recursos disponíveis, obstáculos e suporte à transferência.

O nível de análise de tarefas possui uma prática mais bem fundamentada. Esse nível de análise é executado para determinar quais tarefas e CHAs são necessárias para a execução do trabalho. A partir dessa avaliação, são definidos os objetivos instrucionais da ação educacional. O nível de análise individual é a consequente definição de quem treinar. A seguir, são apresentadas algumas discussões feitas ao longo do tempo por outros estudiosos do modelo OTP.

O modelo OTP serviu de base para os pesquisadores do assunto nas últimas quatro décadas. As revisões da literatura sobre ANT de Goldstein (1993), Tannenbaum e Yukl (1992) e Wexley e Latham (1991) continuaram a discutí-lo, assim como vários artigos foram publicados desde a proposição deste modelo em 1961. Foram delineadas algumas contribuições ao modelo, como a de Goldstein (1991; 1993), que ampliou o nível de análise organizacional incorporando considerações importantes acerca do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais de treinamento, assim como sugeriu a análise do clima organizacional na investigação de necessidades de treinamento. Goldstein e Gessner (1988) constataram que, para avaliar necessidades de treinamento no nível organizacional, deveriam ser consideradas questões futuras internas e, principalmente, externas, que poderiam influenciar os CHAs dos indivíduos, e não apenas requisitos do cenário organizacional atual, como divulgaram McGehee e Thayer (1961).

Ostroff e Ford (1989) iniciaram o debate sobre a importância do reconhecimento da perspectiva de níveis de análise (organização, unidade, indivíduo). Os autores recomendam que é importante ressaltar a diferença de foco, dependendo do nível em que se quer atuar. No nível organizacional devem-se focalizar os processos e tecnologias predominantes utilizados para a realização das tarefas. No nível individual, o foco deve concentrar-se na descrição das tarefas - incluindo análise e consideração dos equipamentos utilizados e as condições do ambiente de trabalho. As tarefas desenvolvidas ou CHAs são as unidades fundamentais de análise. No nível de grupos, o foco está na análise dos processos comuns às áreas/equipes; é fundamental ter-se uma análise do fluxo de trabalho neste nível. Recomendam que na construção de modelos de ANT sejam seguidos os seguintes passos: 1) decompor o sistema estudado em subsistemas ou níveis; 2) definir os conceitos e identificar as variáveis inerentes a cada nível; 3) Operacionalizar as variáveis conceituais

identificadas; e 4) interpretar informações sobre a inter-relação de variáveis no nível de análise apropriado. A perspectiva OTP requer especificação de construtos para cada nível. É importante considerar-se o desenvolvimento de teorias que especificam como estes construtos ou variáveis relacionam-se entre si e com o sistema inteiro. A não observação da variação de níveis e foco pode propiciar o risco de conclusões artificiais advindas da confusão entre unidades de análise - uma inferência pode referir-se em uma perspectiva “menor” ou “maior” à teoria que a define. É crucial que as interpretações das inferências entre níveis, advenham de dados agregados que representem a teoria na qual o construto se fundamentou.

As análises nos diversos níveis OTP apresentam complementaridade, mas o modelo ainda é visto como um enfoque que fornece pouca informação para escolha do melhor método e fonte de coleta de dados para uma ANT em cada nível (Moore & Dutton, 1978). Adicionalmente, Rummler (1987) considera que os métodos de ANT baseados neste modelo fornecem informações fracas sobre as ações educacionais necessárias e para construção de indicadores de eficiência organizacional.

Numa tentativa de amenizar estas fragilidades, Bruno-Faria e Brandão (2006), sugerem que numa análise de nível organizacional é importante utilizar técnicas mistas, tais como a análise documental, que possibilita a compreensão da estratégia da organização e suas características fundamentais; a entrevista, que permite observar questões não representadas nos documentos da organização; e o questionário, que pode ser construído a partir de entrevistas ou de análise documental, para serem respondidos por um grande número de pessoas da organização.

Nos níveis de tarefas e individual, há outra abordagem comumente utilizada no ANT que é a análise do papel ocupacional: conjunto de expectativas e prescrições associadas à execução de tarefas em ambientes organizacionais. Dessa forma, as necessidades avaliadas são apresentadas em forma de discrepâncias de desempenhos priorizadas para apontar efetivamente o que é relevante treinar e em quais pessoas (Borges-Andrade & Lima, 1983). Esse método de ANT consiste em identificar os CHAs e competências necessários ao desempenho eficaz dos trabalhos e tarefas; definir um instrumento para mapeamento dos CHAs na equipe, buscando atribuir dois aspectos, um em termos de importância e outro em termos de domínio dos indivíduos, a cada um dos CHAs (tanto a escala de domínio quanto a de importância variam de 0 a 3); a partir do mapeamento de domínio e importância de cada CHA, calcula-se o Índice de Prioridade Geral (IPG) - fórmula que consiste em comparar a importância de determinado CHA com

o domínio que os indivíduos possuem do mesmo. Quanto mais importante o CHA e menos domínio os respondentes afirmarem ter, maior será a prioridade de treinamento naquele item. O cálculo pode ser representado dessa forma: $IPG = [I(3 - D)]$. O IPG varia de 0 a 9 e quanto maior o seu valor, maior a necessidade de treinamento. Segundo os autores, a partir de 6, pode-se considerar que existe uma necessidade de treinamento.

Na seqüência, é realizado o ANT no nível individual, ou seja, quem, dentro da organização, precisa ser treinado, e qual o tipo de instrução é necessária. O mapeamento individual pode, ainda, ser utilizado para avaliar se os indivíduos possuem os pré-requisitos em termos de CHAs e de motivação para se beneficiarem das ações educacionais. O reconhecimento destas características, previamente ao treinamento, possibilita o planejamento das ações educacionais, com o intuito de tornar as ações educacionais válidas para todos os participantes.

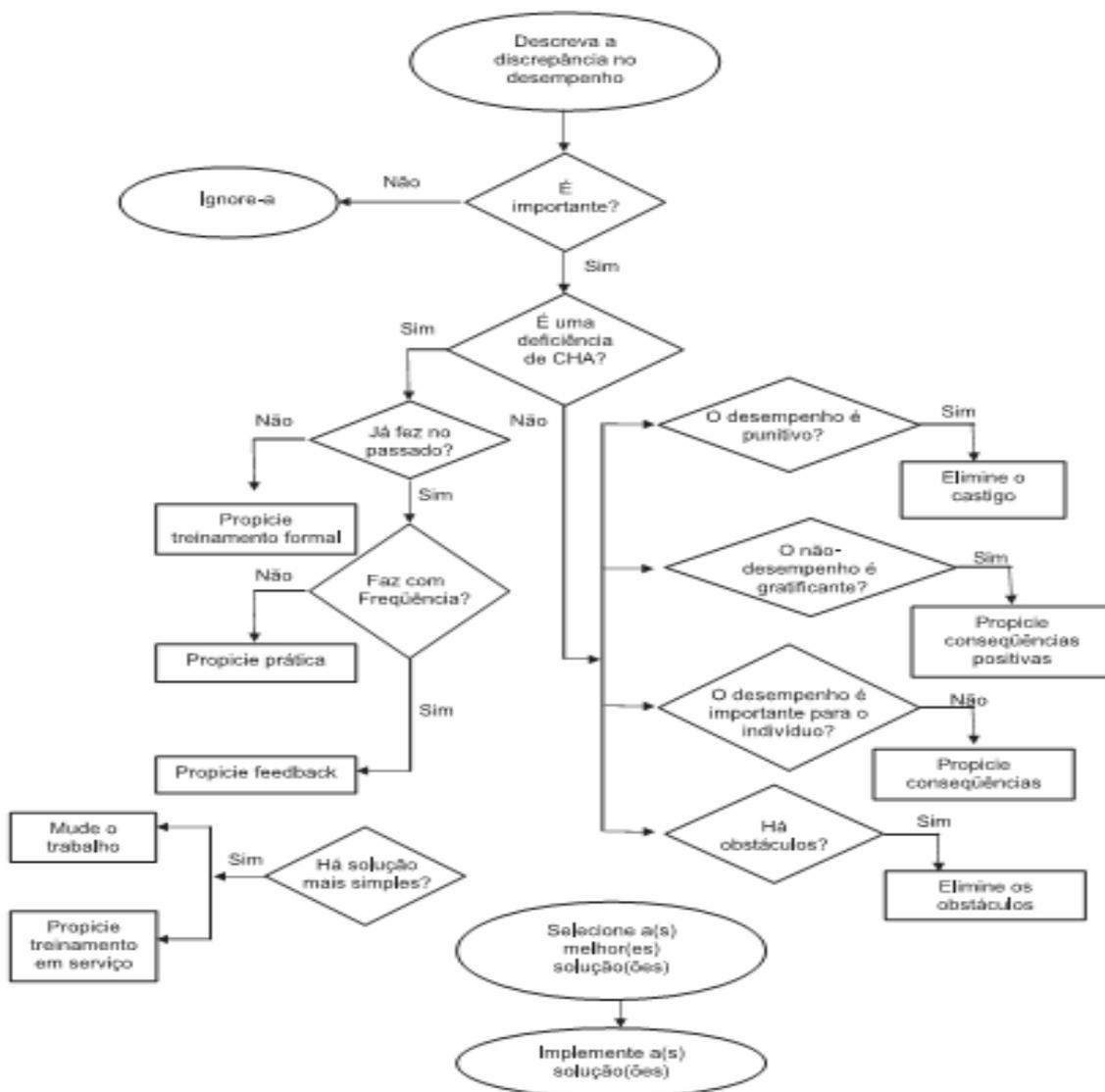
É importante lembrar que, na análise individual, devem-se investigar tanto os CHAs identificados na análise de tarefas como aqueles detectados na análise organizacional. A ferramenta desenvolvida por Borges-Andrade e Lima (1983) também pode ser utilizada nesse nível de avaliação. Para isso, devem-se analisar os CHAs da equipe. Depois de diagnosticadas as prioridades de treinamento, selecionam-se como público-alvo aqueles indivíduos que apresentaram os domínios mais baixos para realizarem o treinamento. Outra possibilidade sugere que os gestores de equipe devem identificar, no dia-a-dia de trabalho, os funcionários que apresentam necessidades de desenvolver competências individuais e encaminhá-los para os treinamentos que visam desenvolvê-las.

Ainda Borges-Andrade e Lima (1983), sugerem que por meio das avaliações de necessidades de treinamento, podem-se identificar problemas da organização, inclusive os de desempenho. Nessa etapa analisam-se metas, produtos, serviços, estrutura, clima organizacional, valores culturais, crescimento organizacional, ambiente externo, clientes, fornecedores, características dos empregados, disciplinas oferecidas para treinamento, relações sociais, áreas ou unidades em crise ou que ameaçam a instituição, normas, acidentes, mecanismos e critérios de controle de qualidade e rotação de pessoal. Ou seja, pode-se avaliar a organização em nível macro e meso, além do nível micro (por meio da análise do papel ocupacional acima elucidado).

Outra abordagem tradicional de ANT é o modelo de análise de desempenho de Mager e Pipe (1970), onde se determina as causas de discrepâncias de desempenho, considerando que nem todos os problemas de desempenho estão relacionados à necessidade de treinamento. Ao identificar problemas de desempenho, os autores propõem

que descubramos se eles são importantes, considerando que um problema de desempenho pode ser relevante em uma determinada área, e não o ser em outra. Ao identificar a discrepância de desempenho, e definir que essa discrepância é importante, então se deve investigar se é uma deficiência de CHA ou se a causa é outra. Quando o problema não é decorrente da falta de CHA, os autores apresentam quatro causas gerais para as diferenças de desempenho: ou é punitivo ter o desempenho esperado; ou é gratificante apresentar um desempenho diverso do esperado; ou é indiferente se o desempenho é o esperado; ou há obstáculos que impedem que o desempenho seja o esperado. Esta proposta interpreta as causas da discrepância, de modo que se possa decidir se as suas soluções devem envolver ações de TD&E (quando há efetivamente deficiência de competências) ou o manejo de outras condições de trabalho ou organizacionais (quando há condições adversas ao desempenho no ambiente). A proposta desses autores é apresentada na Figura 2 a seguir.

Figura 2: Fluxo do Modelo de Análise de Desempenho de Mager e Pipe (1970)



Fonte: Mager e Pipe, 1970.

Meneses e Zerbini (2005) destacam que também existem problemas de desempenho relacionados à falta de condições de trabalho e à falta de motivação dos indivíduos. Condições de trabalho referem-se ao apoio oferecido pelo contexto organizacional, em termos tecnológicos e estruturais, como a qualidade e quantidade de tecnologia disponibilizada, e em termos psicossociais, como a relação entre gerência e subordinados. Os autores também lembram que os treinamentos não devem ser utilizados como estratégias de motivação dos indivíduos, mesmo que sejam reconhecidos como estratégias de valorização dentro da cultura organizacional, pois para motivar os funcionários pode-se lançar mão de estratégias menos onerosas e mais eficazes para este fim.

Aparentemente o assunto de ANT apresenta pouca evolução nas últimas quatro décadas, apesar dos esforços de vários autores internacionais se dedicarem ao tema (Moore & Dutton, 1978; Latham, 1988; Goldstein & Gessner, 1988; Ostroff & Ford, 1989; Taylor, O'Driscoll & Binning, 1998; Chiu et al, 1999), as práticas organizacionais continuaram prescindindo de sistematização e alinhamento com os objetivos estratégicos. Pode-se notar que os autores afetos à Psicologia Organizacional investigaram mais os níveis de tarefa e do indivíduo na ANT, enquanto que os autores da área de administração se dedicaram preferencialmente ao nível organizacional. A abordagem predominante nestes estudos é a do modelo OTP, entretanto ainda há muitas lacunas de pesquisas sistemáticas na investigação de antecedentes de necessidades de treinamento ou sobre a efetividade das ações de TD&E a partir dos modelos de ANT.

No caso brasileiro, até a década de 90, houve poucos avanços no nível organizacional, e alguns estudos voltados para os níveis, individual e de tarefas, conforme as revisões de Borges-Andrade e Abbad (1996) e de Abbad (1999). Na literatura nacional merecem destaque o de Borges-Andrade e Lima (1983) sobre a análise do papel ocupacional, acima descrita; Magalhães e Borges-Andrade (2001) e Castro e Borges-Andrade (2004) sobre auto e hetero-avaliação no processo de ANT; e de Lima, Castro e Machado (2004) sobre alinhamento de ANT a estratégias organizacionais.

Um movimento interessante tem sido o de associar o conceito de competências na ANT, como propalam os estudos de Agut e Grau (2002), Meneses e Zerbini (2005), Guimarães e colaboradores (2001), Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), Dias (2001), Magalhães e Borges-Andrade (2001), Bruno-Faria e Brandão (2003), Castro e Borges-Andrade (2004) e Okimoto (2004). Para alguns destes autores, o caráter multinível do conceito de competências facilita um aumento de abrangência no processo de ANT aos níveis OTP e colabora para o alinhamento desta para com as estratégias organizacionais.

É necessário que façamos, também, algumas considerações sobre as denominações existentes sobre a ANT. Na literatura brasileira, inicialmente, a ANT foi denominada levantamento de necessidades de treinamento (LNT), apesar de a literatura internacional nunca ter assim se referido, pois utiliza, desde que se tem notícia, a denominação Análise de Necessidades de Treinamento (*Training Needs Analysis* - TNA). No Brasil já foram utilizadas, além de LNT e ANT, as denominações Diagnóstico e Avaliação de Necessidades de Treinamento. Não foi encontrado nenhum autor que diferenciasse formalmente estas denominações, entretanto, buscando uma idéia taxionômica, a expressão

que utiliza “Levantamento” (LNT) foi muito popular no Brasil quando era comum a prática de se empregar “cardápio” de cursos, remetendo a uma idéia de simples descrição de demanda, o que concorda com a maioria das práticas quando de seu uso. Um Diagnóstico ou Análise de NT (ANT) pode ser assim chamado porque detalha e analisa alguns ou vários dos aspectos que caracterizam a demanda, tais como: fatores de restrição ao desempenho (CHAs, condições, motivação), mapeamento de CHAs desejados e existentes, descrição das discrepâncias nos CHAs conforme uma taxionomia, definição do público-alvo, consideração das variáveis contextuais da organização que favoreçam, ou não, as ações de TD&E. Já a denominação de “Avaliação” de Necessidades de Treinamento enseja, além dos aspectos acima, a emissão de um julgamento qualitativo sobre as ações de TD&E propostas sobre sua adequação à realidade organizacional. Geralmente isso é feito por meio de um Plano Educacional que expressa todas as etapas do sistema de TD&E, quais sejam, a avaliação das necessidades, o planejamento e a execução e a avaliação das ações educacionais.

Concluindo a respeito de ANT, utiliza-se a idéia de Magalhães e Borges-Andrade (2001) de que é preciso ter claro o que se vai ensinar, diagnosticar as necessidades de aprendizagem, oferecer situações de ensino e, finalmente, verificar os resultados. Os autores afirmam que não há como contemplar o ciclo de TD&E sem uma minuciosa avaliação das necessidades reais de treinamento, dentre as quais, a avaliação do ambiente organizacional interno e externo. Os Fatores de Contexto e a ANT serão debatidos na próxima seção.

1.3. Análise de Necessidades de Treinamento e Fatores de Contexto

Uma avaliação de necessidades que tenha caráter prospectivo permite que as organizações se antecipem às ocorrências que possam ser sanadas por meio da capacitação da sua força de trabalho, conferindo proatividade e dimensão estratégica às suas ações de educação corporativa. Contudo, nessas avaliações deve-se realizar a ponderação dos fatores de contexto que possam afetar positiva ou negativamente as etapas pré e pós realização de evento instrucional. Caso não estejam presentes as condições necessárias para que a ação de TD&E seja bem sucedida, será necessário desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos de restrições (Abbad, Freitas & Pilati, 2006).

Pode-se perceber que a inclusão de variáveis de contexto em avaliação de necessidades de treinamento ainda não foi plenamente efetivada, o que vai ao encontro do que Freitas e Pantoja (2005) afirmam: os processos organizacionais não vêm sendo

adequadamente investigados. A partir dessa observação percebe-se que o profissional de TD&E necessita de conhecimento abrangente do mercado e da organização onde pretende atuar. Deve conhecer sua missão, seus valores, objetivos estratégicos, seu negócio, sua história, bem como os comportamentos dos *stakeholders* para que possa ser política e tecnicamente competente. A análise de contexto externo não precisa ser feita a cada avaliação de necessidades, mas é imprescindível que aconteça periodicamente para que possa ser adequadamente considerada nas ações de TD&E.

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006) a inclusão de variáveis de contexto em avaliação de necessidades de TD&E traz benefícios adicionais como: facilitar a identificação de quem necessita de treinamento e em quê; identificar previamente as condições necessárias para que os efeitos desejados sejam obtidos após os eventos de TD&E; e, construir e utilizar instrumentos de medida relacionados ao contexto para identificar eventuais restrições situacionais que ameacem a efetividade das ações em TD&E. É importante ressaltar que o diagnóstico ou prognóstico de necessidades de TD&E deve conter recomendações sobre como resolver problemas relativos ao contexto, tendo em vista o suporte organizacional e conceitos correlatos; suporte ou clima à transferência; restrições situacionais; e, suporte à aprendizagem. Essas são dimensões que influenciam sobremaneira nos impactos das ações de TD&E. Mas, nas ANTs, esses fatores ainda são, relativamente, pouco avaliados.

Ainda segundo estes autores, a não observância de variáveis de contexto pode ocasionar uma série de problemas, tais como: indicações de TD&E incompatíveis com a natureza do problema; programação e execução de desenhos instrucionais incompatíveis com o contexto; escolha de situações de aprendizagem que não estimulem a generalização e a transferência - uma vez que poderiam ser pouco relacionadas com o cotidiano de trabalho do participante; utilização de critérios de avaliação incompatíveis com os efeitos esperados pela organização; falta de efeito visível e de valor para a organização; diminuição do suporte gerencial ao treinamento pela descrença quanto ao sistema produzir resultados de valor para a organização. Segundo os autores, é importante elucidar ao público-alvo que uma ANT realizada sem a análise de fatores contextuais pode afetar negativamente os beneficiários. Isso se dá quando se constroem expectativas desfavoráveis a respeito do sucesso da ação de TD&E, quando o ambiente é percebido como adverso e que não apoia a aprendizagem e não facilita a aplicação de novas aprendizagens no trabalho. Esses fatores também podem gerar menor motivação para aprender durante o

curso; menor aprendizagem e menor mudança de comportamento no cargo; diminuição da importância do curso para o indivíduo; e, descrença na qualidade dos eventos de TD&E.

Os mesmos autores, ainda, distinguem três perspectivas para a análise de contexto: contexto como oportunidade ou restrição; contexto como influência proximal ou distal e contexto como fator antecedente ou conseqüente ao desempenho humano no trabalho. Essas três perspectivas devem ser ponderadas pelo profissional antes deste definir o quanto uma necessidade é realmente solucionável por ações de TD&E ou se essa necessidade é fruto alterações no contexto externo a organização, de um ambiente de trabalho onde possa existir restrições situacionais ou falta de suporte. Os autores sugerem que a avaliação de necessidades é uma das fases mais importantes de um sistema de TD&E. Por isso, as três perspectivas de análise de contexto devem ser consideradas antes de se concluir que uma necessidade seja realmente solucionável por ações de TD&E.

Incorporando os fatores contextuais na ANT, neste caso especificamente sobre desempenho dos indivíduos no trabalho, temos como fatores de influência proximal aqueles presentes no ambiente em que o profissional trabalha e que afetam diretamente o seu desempenho, ou a aplicação de novos CHAs no trabalho. Este tipo de fator costuma existir antes, durante e após a ação de TD&E. Um ambiente deve ser propício à aprendizagem, à participação em treinamento e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho. Assim, efetivará suporte em todas as fases do processo de TD&E. O suporte deve ocorrer na fase inicial, na avaliação de necessidades e acordo para liberação; durante a ação de TD&E, na liberação para o curso e garantia de tempo para estudo; e, após o treinamento, por meio do apoio de colegas e chefes, suporte psicossocial, apoio de recursos materiais e suporte à transferência dos conhecimentos e habilidades aprendidos (Abbad, Freitas & Pilati, 2006).

A influência distal ao desempenho individual no trabalho, devido a fatores de contexto, diz respeito aos tipos de suporte organizacional, como a distribuição de recursos, as práticas de gestão de desempenho e as de valorização das contribuições do profissional. Esses fatores também exercem influência distal porque estão relacionados a um nível de análise mais abrangente, a organização, do que a grupos, equipes e indivíduos. Esses elementos se relacionam de modo menos contínuo e menos contingente ao desempenho diário do profissional do que as variáveis de influência proximal (Abbad, Freitas & Pilati, 2006).

Quanto à perspectiva temporal dos fatores de contexto e desempenho, as variáveis do ambiente podem ser antecedentes ou conseqüentes. São antecedentes as condições

necessárias à ocorrência do desempenho, fatores externos sem os quais o desempenho não ocorre ou ocorre fora dos padrões e critérios de desempenho. Os fatores consequentes são os efeitos ou as consequências provocados pelo desempenho no ambiente organizacional, podem ser favoráveis e servir de estímulo ao desempenho, como podem inibir ou tornar o desempenho insatisfatório. São exemplos de fatores consequentes: elogios, reprimendas, aumento ou redução de salário (Abbad, Freitas & Pilati, 2006).

Segundo Peters e O'Connor (1980) o desempenho pode ser inibido em decorrência de restrições situacionais do ambiente de trabalho sobre as quais não se tem controle, e exerce forte influência negativa sobre o trabalho de pessoas com grande capacidade de produção pela questão de construir crenças negativas. A remoção de restrições situacionais pode produzir melhoria imediata e em longo prazo no desempenho de um profissional, sem exigir nenhuma ação de TD&E. Entretanto, pessoas em ambientes com longa história de restrições situacionais tendem a desenvolver crenças de que um aumento de esforço pessoal não resultará em aumento correspondente no seu desempenho. Nesse caso a remoção das restrições poderá não produzir aumento imediato de desempenho até que as crenças de auto-eficácia se tornem mais favoráveis.

Estes autores identificaram oito conjuntos de variáveis relativas a restrições situacionais do ambiente de trabalho: informação relacionada ao trabalho; ferramentas e equipamentos; materiais e suprimentos; suporte orçamentário; serviços requeridos e ajuda de outros; preparação para a tarefa (treinamento e educação); disponibilidade de tempo; e ambiente de trabalho (aspectos físicos). Cada um desses recursos deve ser avaliado em três níveis: indisponibilidade, quantidade e qualidade. Estes autores, ainda, afirmam que pessoas tendem a desempenhar melhor e a expressar respostas afetivas mais favoráveis em relação ao ambiente de trabalho quando as restrições estão ausentes.

Num encadeamento lógico, restrições situacionais podem gerar desmotivação e desempenho insatisfatório no trabalho. Suporte favorável ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de treinamento pode estar relacionado a melhores resultados de ações de TD&E. Pode-se concluir assim que os fatores contextuais estão relacionados ao sucesso ou ao fracasso de ações de TD&E (Abbad, Freitas e Pilati, 2006).

Outro trabalho importante na área de avaliação de contexto é o de Broad (1982), que definiu as variáveis de suporte gerencial à transferência de treinamento e chamou a atenção para o fato de que essas variáveis estão presentes no ambiente organizacional desde o ambiente pré-treinamento até o pós-treinamento, muito após o seu término.

Chiu, Thompson, Mak e Lo (1999) trazem importantes reflexões sobre as influências das variações no ambiente externo para a ANT. Trabalhando com quatro unidades de análise (organização, processos, tarefas e pessoas), utilizaram a metodologia SWOT (sigla em inglês para a análise de forças e fraquezas internas e de ameaças e oportunidades externas à organização) para o nível macro. Valeram-se da análise de processos e de fluxo de tarefas para o nível meso; lançaram mão de entrevistas, observações e avaliação por pares, para o nível de tarefas e utilizaram auto-avaliações no nível micro. Os autores tencionam abranger com seu modelo a avaliação da efetividade organizacional, da efetividade de sistemas e processos, bem como a efetividade gerencial e pessoal. Destaca-se no modelo destes autores a vinculação da ANT aos processos organizacionais e a fatores de contexto ambiental, por meio do método SWOT, e aos processos sistemáticos de mudança, os quais desencadeiam necessidades de treinamento.

O estudo de Reed e Vakola (2006) demonstrou como conduzir um processo de análise de necessidades de treinamento em situação de mudança organizacional. Utilizando a pesquisa-ação e análises estratégicas como o SWOT, os autores buscaram entender como um processo de ANT influencia a mudança organizacional e como este auxilia as pessoas envolvidas em um processo de mudança organizacional. Concluíram que o alinhamento da ANT com o nível estratégico foi muito importante, elevando a ANT para um patamar de processo estratégico e conferindo-lhe um caráter proativo. Dessa forma a ANT promoveu aprendizagem e se tornou uma ferramenta para a mudança organizacional. A prática da pesquisa-ação auxiliou no processo de ANT. Por exemplo, percebeu-se que quanto maior a participação de grupos de interesse (*stakeholders*) na análise das necessidades, mais facilitada era a tomada de decisão em equipe.

A priorização de necessidades afinada com as próprias prioridades da empresa contribuiu para a compreensão dos integrantes da equipe da ANT como uma função estratégica. Dessa forma, as pessoas identificaram e discutiram as interfaces entre aprendizagem/desenvolvimento e necessidades de serviços. A pesquisa identificou questões amplas e complexas ligadas às estratégias da organização – em especial no que se refere a perceber as diferenças entre os próprios serviços que são prestados à sociedade. A colaboração e cooperação características da pesquisa-ação e do método SWOT tiveram efeitos positivos, pois encorajaram o trabalho em equipe e esclareceram os processos de aprendizagem envolvidos na tomada de decisão em grupo. Além disso, essa estratégia reduziu custos, pois evitou a duplicação de investimentos (Reed & Vakola, 2006).

Como síntese do trabalho apresentado e em sincronia com os estudos da área, Reed e Vakola (2006) vislumbraram que os processos que estudaram facilitaram a aprendizagem, tendo em vista que as pessoas mantiveram contato com diversas maneiras de pensar, funcionar e construir a aprendizagem. O processo participativo facilitou a percepção pelos indivíduos acerca da ligação entre necessidades individuais e objetivos organizacionais. Assim, pode-se perceber que as ações de ANT, quando abrangem os fatores de contexto interno e externo à organização, tornam-se mais efetivas e eficientes.

Nesse sentido, tendo por base o estudo de Abbad, Freitas e Pilati (2006), o qual enuncia que em somente três situações há necessidade de TD&E: mudanças internas (à organização); ocorrência de lacunas de competência durante a realização dos trabalhos atuais; e mudanças provocadas por fatores externos à organização, neste trabalho, foram analisadas as ações de TD&E, geradas por mudanças de contexto provocadas por fatores externos, e o respectivo processo de ANT, utilizado na equipe do Projeto Basiléia do Banco Central do Brasil.

2. MÉTODO

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório à medida que pretende, por meio de levantamentos documentais e entrevistas, compreender a influência do contexto econômico e financeiro mundial na determinação das necessidades de TD&E de uma equipe de profissionais de uma instituição pública brasileira. Nesse sentido, o presente capítulo descreve as principais características da organização e do centro corporativo de educação, onde a pesquisa foi realizada, bem como da amostra de participantes consultada, dos instrumentos de pesquisa elaborados e dos procedimentos de coleta e de análise de dados executados.

2.1. A organização e o centro corporativo de educação estudados

Para compreender a organização pesquisada, selecionaram-se documentos de seu portal eletrônico (www.bcb.gov.br) e consultou-se seu regimento interno, a legislação específica federal e a Constituição Federal no que se refere ao Banco Central do Brasil (BCB). Foi possível reconhecer que esta instituição é de matriz internacional, presente em todos os estados modernos do mundo. Sinteticamente, o BCB foi criado em 31 de dezembro de 1964 pela Lei 4.595, como uma autarquia federal coordenadora e supervisora do Sistema Financeiro Nacional. Em sua origem está vinculado ao Ministério da Fazenda do Brasil.

O BCB é a autoridade monetária principal e confluiu da competência de três instituições diferentes: a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), o Banco do Brasil (BB) e o Tesouro Nacional. Tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional. Compete à Instituição a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional; e a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante.

A Constituição Federal de 1988 regulamentou e orientou outros dispositivos legais imprescindíveis para a atuação do Banco Central. Nos artigos 52, 84 e 164, destacam-se o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição. Outro ponto constante da Constituição é a restrição ao Banco Central da concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional. Segundo essas

normativas legais, são atribuições e competências do BCB: emitir papel moeda e moeda metálica; executar serviços de meio circulante; receber os recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais; realizar operações de redesconto e empréstimos de assistência à liquidez às instituições financeiras; regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis; efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais; autorizar, normalizar, fiscalizar e intervir nas instituições financeiras e controlar o fluxo de capitais estrangeiros, garantindo o correto funcionamento do mercado cambial. O BCB conta com 9 sedes regionais e mais de 5.000 funcionários.

Segundo o regimento interno em vigor, estabelecido pela Portaria número 43.003 de 31 de janeiro de 2008¹, sua estrutura administrativa é composta por uma Presidência e por uma diretoria colegiada, integrada pelo presidente e pelos diretores das sete diretorias da organização (Administração; Assuntos Internacionais; Fiscalização; Liquidações e Desestatização; Normas e Organização do Sistema Financeiro; Política Econômica; e Política Monetária). Dos sete diretores atuais, cinco são funcionários de carreira do Banco Central, aprovados em seção solene do Senado Federal. O organograma do Banco Central, retirado de seu sítio eletrônico, pode ser visualizado na Figura 3.

¹ Disponível no endereço eletrônico <http://www.bcb.gov.br/Adm/RegimentoInterno/RegimentoInterno.pdf>

A respeito da Universidade Corporativa do Banco Central (UniBacen), onde a pesquisa documental foi efetivamente realizada, consultou-se o seu projeto de origem e, também, o *hot-site* constante do portal do Banco Central, muito rico em informações e documentos a esse respeito. A eleição e a sistematização desses documentos também foram pautadas para permitir aproximação e compreensão da UniBacen, realização de breve histórico, compreensão das suas finalidades, princípios e funções.

Para a realização das ações de TD&E, o BCB adotou a estratégia de substituir seu antigo Centro de Treinamento por uma Universidade Corporativa, que, assumindo todas as ações desse extinto centro, passou a objetivar o aumento e a diversificação da oferta de oportunidades de capacitação em temas estratégicos para a organização. Assim, a UniBacen consiste em um grande guarda-chuva estratégico, sob o qual estão concentradas todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais e organizacionais da instituição (Banco Central, 2005).

Segundo o Regimento Interno do Banco Central, a UniBacen está subordinada à Diretoria Administrativa (Dirad) e vinculada ao Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes). São atribuições do Depes: I) assegurar o provimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas capazes de garantir ao Banco Central o cumprimento de sua missão institucional; II) promover o contínuo aperfeiçoamento da estrutura organizacional e a adequada alocação de pessoal; III) promover políticas permanentes de melhoria da qualidade de vida e de valorização dos servidores; IV) prestar serviços de consultoria e prover soluções às unidades do Banco Central em assuntos relacionados à gestão de pessoas e à dinâmica organizacional.

Conforme o Relatório sobre o Projeto de Implantação da UniBacen (Banco Central, 2005), o principal objetivo da criação de tal estrutura educacional foi implantar um novo modelo de educação corporativa capaz de integrar estratégias educacionais a partir de ações que estejam diretamente relacionadas à missão e aos objetivos estratégicos do Banco Central. Portanto, há expectativa de que essa unidade contribua como elemento integrador das ações de educação nas diversas áreas do BCB, otimizando as ações de TD&E e contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional interna e externa.

Nesse sentido, além de capacitar e treinar os servidores para seus postos de trabalho, pretende ser catalisadora de conhecimento organizacional, por meio de diversas iniciativas educacionais: formação aplicável a qualquer posto de trabalho; promoção de meios para propiciar ao servidor uma melhor qualidade de vida, incentivo à busca e à geração de novos conhecimentos; interação sistêmica com outras instituições e com a

sociedade difusa e organizada, por meio de parcerias, troca de informações e prestação de serviços (Banco Central, 2005).

Para se tornar capaz de responder a essas demandas, a Unibacen decidiu adotar os princípios da administração por projetos, da gestão por competências e da gestão de conhecimento, buscando, por meio de sete macroprocessos (1- alinhamento de competências; 2- educação corporativa; 3- desenvolvimento; 4- práticas de gestão do conhecimento e pesquisa; 5- conhecimentos para relacionamento; 6- educação econômico-financeira; 7- cooperação), atuar de forma proativa, sistematizada e em conformidade com as necessidades de capacitação da organização. Por considerá-los imprescindíveis à orientação das formulações de ações de TD&E no âmbito da UniBacen, passa-se, em seguida, às descrições de cada um dos referidos macroprocessos.

Os macroprocessos estão descritos no Relatório sobre o Projeto de Implantação da UniBacen (Banco Central, 2005); o primeiro deles, “alinhamento de competências ao posto de trabalho”, pode ser considerado um macroprocesso que atua no presente imediato do BCB, dos seus gestores e servidores, visto que propõe ações de treinamento específico e direcionado à execução de determinada tarefa ou rotina para servidores do BCB e colaboradores, a pedido dos seus gestores, visando à melhoria do desempenho do quadro funcional e da efetividade da Instituição. Nessa dimensão, o gestor de um posto de trabalho, qualquer que seja o seu tamanho, ao detectar possíveis lacunas de competências, solicita um evento educacional com vistas à correção da situação. A UniBacen desenvolve a solução, a entrega e avalia o seu impacto.

O segundo macroprocesso, “Educação Corporativa”, atua no futuro próximo dos servidores do BCB, mas ainda dentro do contexto profissional da organização, e disponibiliza cursos modulares, especialização, pós-graduação, programas de formação, congressos, seminários, oficinas de trabalho para servidores, em conformidade às diretrizes do BCB, visando ao crescimento profissional de seu corpo funcional e ao êxito no cumprimento da sua missão. Nesse tipo de atuação, a UniBacen, apoiada pelas informações da iniciativa de gestão por competências, monitora as necessidades de evolução profissional dos servidores, sejam elas verticais ou horizontais.

O terceiro, “Desenvolvimento”, preocupa-se com a vida futura, sem horizonte determinado, do indivíduo e do servidor do BCB, e oferece cursos, seminários, palestras, dinâmicas de grupo, visando ao desenvolvimento, ao aperfeiçoamento e à melhoria da qualidade de vida dos servidores e colaboradores. Apoiada nas informações da gestão dos

recursos humanos, a UniBacen monitora as necessidades desses eventos de desenvolvimento, programando-os e ofertando-os para seus diversos públicos.

O quarto macroprocesso abarca as “práticas de gestão do conhecimento” (GC), tais como a socialização, externalização e criação de conhecimentos. Assim, disponibiliza mecanismos de captação, armazenamento, transmissão e compartilhamento de conhecimento para a própria organização e seus servidores (beneficiários dos mecanismos de transmissão e compartilhamento), e também para agentes externos (clientes diretos). Visa à melhoria do capital intelectual do BCB e ao atendimento de necessidades específicas de outros clientes. De forma programada ou em resposta a pedidos específicos, a UniBacen, apoiada pelas informações monitoradas ou nos requisitos especificados, sugere, desenvolve e implanta ações de gestão do conhecimento, tais como grupos de colaboração, fóruns, eventos de pesquisa e outros, além de colaborar com iniciativas similares, oriundas de outras áreas.

O quinto macroprocesso, “Conhecimento para Relacionamento”, extrapola as fronteiras do BCB, atuando sobre os agentes de governança (ministérios, órgãos de controle, conselhos, entre outros), fornecedores e clientes (instituições financeiras e não financeiras), por intermédio de cursos, palestras e seminários; Esse macroprocesso pretende melhorar o relacionamento e a integração e tem por fluxo o atendimento a pedidos específicos dos seus clientes. Nesse macroprocesso, a UniBacen apóia-se nas informações das áreas de relacionamento com seu ambiente externo, monitora as necessidades de eventos educacionais e informativos sobre o BCB e as formas de relacionar-se com ele e suas ações. Amparada nessas informações, programa eventos educacionais e os oferece para seus diversos públicos.

O sexto macroprocesso refere-se à “Educação econômico-financeira”. Muito além das fronteiras imediatas do BCB, essa ação está em consonância com sua missão, levando conhecimentos e atitudes que poderão contribuir com a estabilidade e com o poder de compra da moeda. Nesse sentido, a UniBacen disponibiliza eventos e publicações de cunho educativo (cursos, palestras, cartilhas, seminários e campanhas educativas) para a sociedade e multiplicadores visando à conscientização da sociedade sobre assuntos econômico-financeiros e ao aumento da efetividade da ação dos multiplicadores.

O sétimo macroprocesso, “Cooperação”, além de criar oportunidades de estreitamento das relações do BCB com outras instituições, pretende contribuir para a imagem projetada pela organização; para isso, disponibiliza tecnologia, pessoas, serviços e informações para universidades públicas e privadas, universidades corporativas, institutos

de ensino, órgãos do governo, organismos e agências internacionais e outros bancos centrais. Visa ao compartilhamento de melhores práticas, de forma programada ou atendendo às solicitações de cooperação. A partir desse macroprocesso, a UniBacen desenvolve projetos de intercâmbio, incluindo melhores práticas, com instituições parceiras ou potenciais parceiras.

Ante a capilaridade e complexidade de sua estrutura e ações, a UniBacen optou por adotar um modelo de funcionamento multidimensional, no qual diversas funções perpassam os processos e projetos, em uma matriz organizada em dimensões operacionais horizontais (centros de conteúdos) e transversais (projetos e escolas de negócios). Nessas duas dimensões, os papéis ocupacionais se desdobram na gerência de projeto e de treinadores, que orienta equipes multidisciplinares circunstanciais, de acordo com o resultado a ser alcançado pelo cliente, e na coordenação de ações educativas permanentes e continuadas, as quais requerem equipes estáveis com capacidade para executar as atividades dos macroprocessos programados. O perfil desejado para os integrantes da UniBacen privilegia a composição de equipes multidisciplinares, com competências e habilidades gerenciais (visão do BCB), pedagógicas (visão educacional), tecnológicas (visão instrumental) e finalísticas (visão dos centros de conteúdos, projetos e escolas) (Banco Central, 2005).

Até o ano 2005, o processo de identificação de necessidades de treinamento era mais próximo à definição de LNT, pois era realizado por meio de indicações individuais em “cardápio” de cursos previamente definidos. Com a implantação da UniBacen, essa perspectiva foi substituída por um Levantamento de Necessidades de TD&E (LNTD&E) direcionado para a descrição de lacunas da competência redirecionando o foco à descrição da necessidade, e não a escolha de eventos de um cardápio. Essa alteração foi normalizada em 2005 por meio da Ordem-de-Serviço 4.089 de 31 de agosto (Anexo III). Foi definido nesta regulamentação que os Projetos Estratégicos que apresentassem necessidades de TD&E deveriam detalhá-las em um capítulo específico denominado “Plano Educacional do Projeto” (PEP). A forma e os métodos constantes no PEP foram desenvolvidos pela UniBacen.

O PEP é uma forma de ANT específica e diferenciada, pois exige a definição das competências desejadas para o projeto e o seu respectivo grau de importância, bem como o mapeamento do nível de domínio da equipe nessas competências. Assim, ocorre a descrição das lacunas de competência com uso da taxonomia de objetivos educacionais de Bloom, a apresentação de sugestões para as soluções de TD&E apropriadas e como avaliá-

las. Ou seja, o PEP é um planejamento educacional completo, pois abrange desde a ANT até a avaliação das ações de TD&E executadas.

Vale destacar que a UniBacen não só elaborou o método PEP em consonância com as diretrizes institucionais, mas também o socializou por meio de cursos e palestras nos quais os gerentes de projetos foram treinados para perceber as necessidades de seu projeto e as lacunas de competência identificadas para, assim, identificar, conduzir e organizar a capacitação de sua equipe. Dessa forma, o PEP é uma ferramenta gerencial que aponta as prioridades de TD&E para o Projeto Estratégico.

2.2. Procedimentos e técnicas de pesquisa

A fim de cumprir o objetivo geral desta pesquisa – analisar a influência do contexto econômico-financeiro na emergência de necessidades de TD&E de uma equipe de trabalho do Banco Central – duas etapas de pesquisa foram estabelecidas, de forma que os textos seguintes informam os procedimentos e as técnicas de pesquisa empregados em cada uma delas.

2.2.1. Estudo 1 – Análise documental

Neste primeiro estudo, buscou-se caracterizar o contexto econômico-financeiro cuja influência sobre as necessidades de TD&E de determinada equipe do Banco Central do Brasil foi investigada posteriormente. Para tanto, consultas a fontes secundárias de dados e análises documentais foram realizadas a partir de materiais disponibilizados na Biblioteca do Banco Central, no sítio eletrônico da organização e da WEB e no departamento de gestão de pessoas.

Houve acesso a dezenas de documentos referentes ao Banco Central, à UniBacen, ao Acordo Basileia (objeto específico de atenção desta dissertação) e aos treinamentos realizados no âmbito do Banco Central. Em função da grande quantidade de documentos, foi necessário determinar os mais pertinentes ao estudo. Em uma pesquisa qualitativa, “a primeira etapa consiste em definir o material, selecionar as entrevistas ou aquelas partes que sejam relevantes na solução da questão da pesquisa” (Mayring *apud* Flick, 2004, p. 202).

Nesse sentido, a eleição e sistematização desses documentos foram realizadas em função de seu potencial descritivo do histórico do Banco Central, suas finalidades, princípios, funções e competência. Trabalhou-se exclusivamente com documentos oficiais e validados pelos instrumentos formais da administração pública - ofícios, portarias,

processos, relatórios operacionais, leis e trabalhos científicos disponibilizados pela própria Instituição.

Compreendido previamente o *locus* de pesquisa, buscou-se aproximação maior com o objeto de estudo desta primeira etapa, cujo foco se concentrou nas relações do contexto externo com o Banco Central, e, mais especificamente, com as necessidades de desenvolvimento de competências de seus funcionários. Neste ínterim, a partir da leitura e análise dos documentos anteriormente acessados, optou-se pela seleção de um caso específico para estudo, o Novo Acordo de Basiléia, cuja caracterização é feita em seguida, no capítulo de resultados. A primeira aproximação com o Novo Acordo de Basiléia, então, deu-se por consulta a sítios de busca na *Web*. Estão disponíveis inúmeras informações em inúmeros sítios de diferentes instituições, públicas e privadas, geralmente relacionados a instituições financeiras e a organizações de comunicação como jornais e televisões. Após essa primeira aproximação, foi consultado o sítio eletrônico do Banco Central, no qual foram encontradas, também, muitas notícias e Comunicados a respeito dos Acordos de Basiléia. Em seguida, foram selecionados três estudos referentes ao tema, frutos de cursos de especialização, mestrado e doutorado, disponíveis para consulta na Biblioteca da Sede do Banco Central, em Brasília.

Por fim, no intuito de levantar as iniciativas de TD&E emergidas em decorrência do Novo Acordo de Basiléia na equipe de normas, decidiu-se pela consulta ao banco de dados da UniBacen sobre os treinamentos realizados, denominado sistema SARTRE, e também aos respectivos processos em meio físico (papel). Com certa dificuldade para geração de relatórios, mas com o auxílio de um profissional da área de programação do Banco Central, depois de algumas tentativas frustradas, foram gerados no SARTRE relatórios específicos com todas as ações de TD&E oferecidas para a equipe de normas envolvida no projeto Basiléia. Esses relatórios, como será demonstrado nos próximos capítulos, trouxeram informações quantitativas, e algumas qualitativas, sobre os treinamentos realizados pela equipe do Projeto Basiléia lotada no Departamento de Normas e Organização do Sistema Financeiro (Denor).

Cada treinamento realizado, além de registrado no sistema SARTRE, também possui um processo em meio físico. Os processos em meio físico foram consultados para registro das avaliações de reação dos treinamentos, obrigatórias em papel; entretanto, não são registradas no sistema SARTRE.

2.2.2. Estudo 2 - Entrevistas

Definido o foco de estudo sobre a geração de necessidades de treinamento a partir de influências do contexto externo à organização, eleito o Novo Acordo de Basiléia por ser uma questão em evidência no Banco Central, no Brasil e no mundo, compreendido o contexto no qual a pesquisa seria realizada, passou-se, em uma segunda etapa, para a realização de uma série de entrevistas com os integrantes da equipe do projeto Basiléia do Denor. Optou-se por estudar esta equipe pela conveniência geográfica, pois a equipe de normas está toda em Brasília. A outra parte da equipe do projeto Basiléia é do departamento de supervisão bancária, que possui seus servidores divididos majoritariamente em Brasília e em São Paulo (além de outras cidades, de forma minoritária). Portanto, estudar a equipe do projeto Basiléia do Denor mostrou-se mais conveniente para o cronograma e os recursos desta pesquisa.

Conforme mencionado no Regimento Interno do Banco Central, citado anteriormente, o Denor tem por atribuições: I) realizar estudos e elaborar proposta de normas aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional, bem como às operações conhecidas como consórcio, fundos mútuos e outras formas associativas assemelhadas, que objetivem a aquisição de bens de qualquer natureza; II) examinar pedidos de cobrança pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central de tarifa por serviço prioritário não previsto na regulamentação respectiva; III) conceder autorização, por ato próprio, para a criação de novos canais de entrega para os serviços definidos na regulamentação como prioritários.

No que se refere às atribuições da equipe do Denor em relação ao Novo Acordo de Basiléia, esta é responsável por realizar estudos e elaborar proposta de normas aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional visando ao seu bom funcionamento. Essas atribuições são de competência exclusiva do Banco Central e de extrema importância para a regulamentação do sistema financeiro do País, especialmente no atual estágio de internacionalização dos mercados financeiros. Hobsbawm (1996) afirma que o capitalismo é caracterizado por crises cíclicas que trazem enormes danos ao desenvolvimento econômico dos países e, conseqüentemente, para as suas populações. Por isso é tão importante prevê-las e evitá-las, ou, ao menos, minimizá-las. Justamente essa é a tarefa do Denor, e essa função, como discutido em seguida, foi especialmente impactada com a edição do Novo Acordo de Basiléia.

A fim de que o objetivo maior desta pesquisa pudesse então ser perseguido – investigar o surgimento de necessidades de treinamento geradas por influências externas ao

Banco Central (Novo Acordo de Basiléia) – entrevistas semi-estruturadas foram realizadas junto à equipe do Denor. Esta opção metodológica fundamentou-se na “expectativa de que é mais provável que os pontos-de-vista dos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com planejamento relativamente aberto do que em entrevista padronizada ou em um questionário” (Flick, 2004, p.89).

A partir da análise dos documentos anteriormente mencionados e da literatura de ANT, bem como face ao objetivo geral desta pesquisa, foram elaboradas algumas questões para servirem de guia nas entrevistas com a equipe do Denor. Essas questões foram submetidas à apreciação do grupo IMPACTO², bem como de dois integrantes da equipe da Universidade Corporativa do Banco Central. A versão final foi, ainda, debatida e validada com a gerente da equipe do Projeto Basiléia do Denor.

As questões propostas, que constam nos Anexos I e II, tinham como objetivo: a) coletar impressões a respeito do surgimento de novas demandas de desempenho para a equipe, refletidas como necessidades de treinamento, a partir da alteração de ambiente provocada pelo Novo Acordo de Basiléia e suas implicações para o mercado financeiro em 2005 (questão 1); b) apreender, mais especificamente, as necessidades de treinamento advindas com essas alterações em 2006 (questão 2) e 2007 (questão 3); c) determinar as especificidades de alteração de contexto externo que surgiram com o Novo Acordo (questão 4); d) estabelecer um relato das necessidades de treinamento surgidas com o Novo Acordo (questões 5 e 6); e) apreender uma avaliação, mesmo que subjetiva, da quantidade e da efetividade das ações de TD&E promovidas para suprir as novas necessidades de conhecimento e competências exigidas pelo Novo Acordo (questão 7 e 8); f) apreender as estratégias e métodos de levantamento de necessidades de treinamento, sua consecução e se havia ou não utilização do PEP (questão 9); g) tentou-se prospectar a própria equipe sobre possíveis contribuições com os mecanismos de ANT adotados pela Instituição (questões 10 e 11).

Por se tratar de equipe importante no âmbito do Banco Central, a marcação das entrevistas foi muito dificultada pela agenda assoberbada dos respectivos membros. Em virtude desta dificuldade, optou-se, primeiramente, por uma entrevista por meio eletrônico enviada aos 15 componentes da equipe. Após três semanas e dois contatos de reforço, apenas duas respostas foram obtidas. Isto posto, alterou-se a estratégia de coleta de dados, buscando-se estabelecer contatos presenciais para a consecução das entrevistas

² Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-graduação da Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Departamento de Psicologia da Universidade de Brasília coordenado pela Professora Dra. Gardênia Abbad.

pessoalmente. As constantes viagens e agenda repleta dos sujeitos da pesquisa também dificultaram essa etapa da coleta de dados. Por fim, após cinco semanas de tentativas, oito entrevistas semi-estruturadas foram realizadas.

As duas entrevistas recebidas por e-mail foram consideradas suficientemente semelhantes às entrevistas presenciais, pois seguiam a mesma estrutura de assuntos, por isso foram consideradas na etapa de análise qualitativa dos resultados. As entrevistas presenciais duraram em média 30 minutos, tendo como exceções limítrofes a entrevista 6, que durou 15 minutos, e a entrevista 8, que durou 75 minutos. Esta característica de duração, naturalmente, não se aplica para as entrevistas recebidas por e-mail.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas. Para se efetuar a análise de conteúdo das dez entrevistas, foram lidas uma de cada vez, buscando-se a classificação de cada um dos fragmentos de verbalização que demonstravam ser uma unidade de análise, conforme define Bardin (2007). Este procedimento se mostrou necessário, uma vez que a entrevista semi-estruturada permite certa abertura ao entrevistado para relatar o que considera importante na sua ordem preferida ou no momento em que há rememoração. Assim, obtiveram-se verbalizações que atendiam a uma determinada pergunta ao longo de vários trechos intercalados do texto. As entrevistas foram lidas para a sua pré-classificação temática e categórica genuína por três pessoas de forma independente (o pesquisador e dois auxiliares). Os auxiliares desconheciam os objetivos da pesquisa, sendo apenas do conhecimento deles que o tema era relacionado à TD&E. O pesquisador trabalhou com cinco entrevistas, o primeiro auxiliar de pesquisa trabalhou com quatro entrevistas e o segundo auxiliar em uma entrevista. Na etapa seguinte, o pesquisador releu todas as entrevistas pré-classificadas e uniformizou as denominações temáticas e categóricas atribuídas, para, então, separar as verbalizações em quadros por categoria (Anexo IV).

A definição de categorias, apresentada no capítulo de resultados adiante, foi executada genuinamente, ou seja, a partir das verbalizações apresentadas. Portanto, não foram considerados aspectos teóricos para a definição das categorias, mas os aspectos constantes nas verbalizações dos entrevistados. Depois de cumprida esta etapa, percebeu-se a possibilidade de agrupamento temático de categorias, o que resultou em três Eixos Temáticos.

Apesar de genuína, a Análise de Conteúdo mostrou-se muito alinhada com os objetivos de pesquisa. Supõe-se que este alinhamento ocorreu devido às questões da entrevista, mesmo que semi-estruturadas, serem alinhadas com os objetivos de pesquisa,

levando, assim, os entrevistados a dissertarem sobre temas relacionados aos objetivos deste estudo.

Sobre as características da equipe do Projeto Basiléia do Denor, esta é constituída exclusivamente por servidores que ocuparam o cargo de Analista do Bacen por meio de concurso público. Todos têm formação superior – é importante ressaltar que esta é uma exigência para ingresso neste cargo. Além do rigor nas provas do concurso, o processo seletivo apresenta uma segunda etapa, composta por curso de formação com avaliação de aprendizagem ao final, de caráter eliminatório, no qual são desenvolvidos conteúdos sobre a missão, funções e atuação do Banco Central, além da sua estrutura interna. É uma equipe relativamente pequena, contando com cerca de 15 integrantes.

A amostra foi composta por 10 sujeitos:

- 2 com atividades gerenciais, 2 com atribuições híbridas (técnicas e gerenciais) e 6 com funções exclusivamente técnicas;

- 6 são do gênero masculino;

- a idade média dos gerentes é 39 anos, dos que têm atividades híbridas, 35 anos, e dos que têm atribuições exclusivamente técnicas, 29 anos;

- o tempo de atividade profissional no Banco Central dos gerentes é superior a 15 anos; dos que têm atividade híbrida, superior a 10 anos; dos que desempenham funções técnicas, 4 estão no BCB entre 5 e 10 anos e 2 estão a menos de 5 anos.

Dessa forma, os procedimentos analíticos empregados nessa etapa da pesquisa sintetizam-se da seguinte maneira: cumpriram-se as fases de transcrição das entrevistas, pré-análise, pré-construção de categorias e análise e construção da estrutura categórica e temática. A Análise de Conteúdo das entrevistas permitiu a compreensão de alguns aspectos do processo de Análise de Necessidades de TD&E e sua relação com o contexto externo à organização, bem como trouxe evidências da efetividade dos treinamentos oferecidos à equipe. No capítulo seguinte estão apresentados os resultados desta pesquisa.

3. RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL – Etapa I da Coleta de Dados

Este capítulo objetiva apresentar o que é o Novo Acordo de Basiléia (Basiléia II) e o levantamento de dados de treinamentos realizados na equipe de normas do Projeto Basiléia no Banco Central.

3.1. O Acordo de Basiléia

A escolha por estudar ações de TD&E advindas de influências externas se justifica tendo em vista o surgimento da necessidade de treinamento a partir de alterações concretas no contexto das organizações. E o Novo Acordo de Basiléia significou uma alteração de vulto que foi capaz de exigir novas competências ao Banco Central. Como citado anteriormente, o Banco Central do Brasil é o órgão que regula e supervisiona o sistema financeiro nacional em acordo e a articulação com os diversos sistemas financeiros do mundo. Assim, quando há alterações nas regras e normas de funcionamento dos sistemas financeiros, provavelmente haverá necessidades de atualizações e nivelamentos por meio de ações de TD&E. Entende-se que o Novo Acordo de Basiléia seja uma influência relevante à atuação do Banco Central, haja vista a edição do Comunicado 12.746 estabelecendo diretrizes específicas para o atendimento às recomendações do Novo Acordo, e a própria criação do Projeto Basiléia no BCB.

Retomando o que é, de onde vem e o que significa o Acordo de Basiléia, buscou-se Vera (2006), o qual explica que o editor das recomendações do Acordo de Basiléia é o Comitê de Supervisão Bancária (*Basle Committee on Banking Supervision*). Este comitê foi composto pelos Presidentes dos bancos centrais dos países do Grupo dos Dez (G-10), em 1975, com o intuito de fortalecer a solidez dos sistemas financeiros e integrar o *pool* de organizações internacionais com essa finalidade. Entre elas, o Banco de Compensações Internacionais (BIS), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial. Segundo o Banco Central (2000), esse comitê internacional atualmente é constituído por autoridades de supervisão bancária dos bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. A secretaria permanente desse comitê é no Banco de Compensações Internacionais (*Bank of International Settlements – BIS*), na Basiléia, Suíça. Daí, o nome do acordo.

O Acordo de Basiléia surgiu em 1988 tendo em vista o processo de globalização das economias internacionais, onde a possível fragilidade de sistemas bancários poderia ameaçar a estabilidade financeira de um País - internamente e internacionalmente – tendo

em vista a perspectiva de integração e co-dependência dos sistemas financeiros mundiais. Assim, o comitê de supervisão bancária da Basiléia vem trabalhando para propiciar uma supervisão prudencial³ em todos os países (Vera, 2006).

Para orientar a supervisão e o acompanhamento dos sistemas financeiros, existem dois documentos fundamentais: um conjunto abrangente de Princípios Essenciais para uma supervisão bancária eficaz - Os Princípios Essenciais do Basiléia - e um Compêndio (atualizado periodicamente) das recomendações, orientações e normas do Comitê do Basiléia. Esses dois documentos são aprovados pelos bancos centrais e pelos ministros das finanças dos países membros do G-10. Esses documentos foram, inicialmente, preparados para a reunião de Cúpula em Denver, em Junho de 1997, com o objetivo de fornecer um mecanismo para o fortalecimento da estabilidade financeira em todos os países. Após a construção desses princípios, o Comitê da Basiléia articulou-se com autoridades de supervisão de países não-membros do G-10, inclusive o Brasil, para o fortalecimento dos sistemas financeiros e bancários de todos os países. É importante ressaltar que, ainda durante a elaboração desses documentos, houve a participação de representantes de diversos países não integrantes do Comitê do Basiléia (Chile, China, República Checa, Hong Kong, México, Rússia, Tailândia, Argentina, Brasil, Hungria, Índia, Indonésia, Coréia do Sul, Malásia, Polônia e Cingapura) (Vera, 2006).

Os Princípios Essenciais do Acordo de Basiléia pretendem estabelecer as regras e ações de solvabilidade para o sistema financeiro nacional. Compreendem 25 princípios básicos, considerados indispensáveis para uma supervisão bancária eficaz. São divididos em: condições para uma supervisão bancária eficaz (princípio 1); autorizações e estrutura (Princípios 2 a 5); regulamentos e requisitos prudenciais (princípios 6 a 15); métodos de supervisão bancária contínua (princípios 16 a 20); requisitos de informação (princípio 21); poderes formais dos supervisores (princípio 22); e, atividades bancárias internacionais (princípios 23 a 25). Esses princípios foram endossados pelos países membros do Comitê da Basiléia e das outras 16 agências supervisoras que participaram de sua elaboração (Banco Central, 2000).

Segundo Santos e Leitão (2007), a primeira preocupação do Basiléia é com as pré-condições para uma supervisão bancária eficaz. Busca prognosticar um sistema eficaz de supervisão bancária como aquele que tem claramente definidas as responsabilidades e os objetivos de cada agência envolvida na supervisão de organizações bancárias. Cada uma

³ Para saber mais sobre regulação prudencial consulte <http://www.bcb.gov.br/htmls/public/8encjur>

dessas agências deve ter independência operacional e recursos adequados. Um ordenamento legal apropriado à supervisão bancária também é necessário, incluindo dispositivos relacionados com as autorizações às organizações bancárias e sua supervisão contínua; poderes voltados para a verificação de conformidade legal, bem como para interesses de segurança e solidez; e proteção legal para os supervisores. Também devem ser contemplados dispositivos referentes à troca de informações entre supervisores e à proteção da confidencialidade de tais informações.

Ainda segundo Santos e Leitão (2007), o Acordo de Basiléia prediz que devem ser claramente definidas as atividades permitidas às instituições autorizadas a operar como bancos, sujeitas à supervisão, e o uso da palavra “banco” nos nomes das instituições deve ser controlado. Para isso, o órgão autorizador deve ter o direito de estabelecer critérios e de rejeitar pedidos de autorização para operação que não atendam aos padrões exigidos. O processo de autorização deve consistir, no mínimo, de uma avaliação da estrutura de propriedade da organização bancária, seus diretores e principais administradores, seu plano operacional e seus controles internos, e suas condições financeiras projetadas, inclusive a estrutura de capital. Quando o proprietário ou controlador da instituição proponente for um banco estrangeiro, deve-se condicionar a autorização a uma prévia anuência do órgão supervisor do país de origem. Para isso os supervisores bancários devem ter autoridade para examinar e rejeitar qualquer proposta de transferência significativa, para terceiros, do controle ou da propriedade de bancos existentes.

Portanto, os supervisores bancários devem ter autoridade para estabelecer critérios para exame das aquisições e dos investimentos mais relevantes de um banco, assegurando que as estruturas e ramificações corporativas não exponham o banco a riscos indevidos, nem impeçam uma supervisão eficaz. Nesse sentido devem-se estabelecer, para todos os bancos, requisitos mínimos, prudentes e apropriados, de adequação de capital. Tais requisitos devem refletir os riscos a que os bancos se submetem e devem definir os componentes de capital, levando em conta a capacidade de absorção de perdas de cada um. Para os bancos com atuação internacional esses requisitos não devem ser menos rigorosos do que os estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia. Um elemento essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação das políticas, práticas e dos procedimentos de um banco, relacionados à concessão de empréstimos e às decisões de investimento, bem como às rotinas de administração de suas carteiras de crédito e de investimento. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos estabelecem e cumprem políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos e à

adequação de suas provisões e reservas para perdas em operações de crédito, além de serem dotados de um sistema de informações gerenciais que possibilite a identificação, pelos administradores, de concentrações dentro de suas carteiras. O órgão de supervisão bancária também deve estabelecer critérios que assegurem um rígido controle das operações de empréstimos por meio da identificação, monitoramento e controle de riscos de país e riscos de transferência em suas atividades de empréstimo e de investimento internacionais, e para manter reservas apropriadas contra tais riscos. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos mantêm sistemas que avaliam com precisão, monitoram e controlam adequadamente os riscos de mercado, além de deterem poderes para impor limites específicos e/ou um encargo específico de capital sobre exposições a riscos de mercado, se necessário (Santos & Leitão, 2007).

Já os métodos de supervisão bancária contínua preconizada pelo Acordo de Basiléia, diz Vera (2006), pressupõem que um sistema de supervisão bancária eficaz deve consistir da combinação de atividades de supervisão direta (*in loco*) e indireta. Para tanto, os supervisores bancários devem manter contato regular com as administrações dos bancos e conhecer profundamente todas as operações das instituições bancárias, dispor de meios para coletar, examinar e analisar relatórios prudenciais e estatísticos dos bancos, em bases individuais e consolidadas.

Pelo exposto, os requisitos de informação exigidos pelo Acordo de Basiléia são rigorosos. Os supervisores bancários devem se assegurar de que cada banco mantenha registros adequados, definidos de acordo com políticas e práticas contábeis consistentes, que possibilitem uma avaliação precisa da real condição financeira do banco e da lucratividade de seu negócio, e publicar regularmente relatórios financeiros que reflitam com fidelidade suas condições. Para que possam ser empreendidas as regras, princípios e ações expostos, o Acordo de Basiléia sugere uma série de poderes formais aos supervisores bancários. Segundo o Acordo, estes devem dispor de meios para adotar ações corretivas oportunas quando os bancos deixarem de cumprir requisitos prudenciais (como índices mínimos de adequação de capital), quando houver violação de regulamentos ou quando, de alguma forma, houver ameaça para os depositantes. Para circunstâncias extremas, deve-se incluir a competência para revogar a autorização de funcionamento da instituição ou para recomendar sua revogação (Banco Central, 2000).

Como a globalização integrou sistemas financeiros de todo o mundo, o Acordo de Basiléia é muito cuidadoso no que se refere às atividades bancárias internacionais. Nesse sentido, os supervisores bancários devem realizar uma supervisão global consolidada nas

instituições que atuam internacionalmente, monitorando adequadamente e aplicando normas prudenciais adequadas em todos os seus negócios de alcance mundial, principalmente suas filiais estrangeiras, *joint-ventures* e subsidiárias. Um elemento chave para esse tipo de supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e o intercâmbio de informações com os vários outros supervisores envolvidos, principalmente as autoridades supervisoras do país hospedeiro. Os supervisores bancários devem requerer que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas com o mesmo padrão de exigência requerido das instituições locais e devem ter poderes para fornecer informações requeridas por autoridades supervisoras do país de origem, visando possibilitar-lhes a supervisão consolidada (Santos e Leitão, 2007).

O Comitê de Basiléia tem por papel acompanhar e monitorar a implementação desses princípios nos diferentes países. Além disso, há revisão e avaliação dos mesmos em Conferências Internacionais de Supervisores Bancários, bianuais, desde 1998. Foi a partir dessas Conferências Internacionais que surgiu, em 2004, o Novo Acordo de Basiléia, conhecido no Brasil como Acordo Basiléia II. As recomendações do Novo Acordo de Basiléia pretendem proporcionar o desenvolvimento de um sistema de supervisão de maior alcance, mais forte e sólido para propiciar um sistema bancário internacional mais estável e com regulação clara e consistente o suficiente para não permitir desequilíbrio competitivo entre os bancos internacionalmente ativos, principalmente no que se refere a crédito e mercado. O Basiléia II sugere uma maior participação da supervisão bancária aliada a uma maior transparência requerida das instituições financeiras para um maior controle de risco sistêmico. Para tanto, dá maior relevância às avaliações de risco realizadas internamente pelos bancos, o que incentiva a busca constante de avanços para identificação, quantificação e gestão de riscos (Santos e Leitão, 2007).

O Novo Acordo assenta-se em três pilares: 1) exigência de Capital mínimo a partir de medidores de riscos de mercado, de crédito e operacional; 2) processo de revisão e supervisão, onde os supervisores são responsáveis por avaliar a adequação do capital econômico aos riscos incorridos pelos bancos; e 3) disciplinar o mercado por meio de normas, preconizando a divulgação de informações sobre os riscos e gestão por parte dos participantes do sistema bancário. Em síntese, o novo Acordo traduz em que condições regulatórias as instituições financeiras deverão estar dotadas de mecanismos para o gerenciamento, identificação e mensuração de seus riscos (Banco Central, 2000).

Para Santos e Leitão (2007), uma inovação do Novo Acordo é que ele permite que cada instituição financeira desenvolva seu próprio modelo interno de risco. É essa,

inclusive, uma das maiores preocupações do Departamento de Normas e da equipe do Basileia no BCB. O Novo Acordo recomenda e utiliza a abordagem de supervisão baseada em “*ratings* internos de Basileia II” (p. 20).

Segundo Vera (2006), a principal crítica sobre a implantação do Novo Acordo em países subdesenvolvidos é o aumento do custo do capital para suas instituições financeiras quando da avaliação de seus riscos, assim, estes bancos perdem competitividade em relação aos bancos dos países desenvolvidos. Entretanto, o Comitê da Basileia tem contribuído para o aprimoramento dos órgãos reguladores do sistema financeiro de diversos países. No Brasil, a adoção do Novo Acordo constitui importante passo para a modernização de suas instituições financeiras e de sua economia.

O Basileia II, divulgado em meados de 2004, representou um aumento significativo no rigor das recomendações de supervisão aos bancos internacionalmente ativos. O Comunicado 12.746 do BCB (Anexo V), editado em dezembro de 2004, é o documento que expressa a adesão do Banco às recomendações do Novo Acordo. Os procedimentos definidos neste Comunicado evidenciaram uma série de lacunas de competências exigidas, tanto em termos de normalização como de supervisão, para uma nova atuação do Banco Central do Brasil num horizonte de sete anos (pois estabeleceu metas até 2011).

3.2. Resultados extraídos do banco de dados sobre treinamento da UniBacen

A fim de entender para quem serve esta coleta de dados, revisita-se a linha metodológica deste trabalho: levantamento documental sobre a história do Acordo de Basileia e do Novo Acordo de Basileia, na seção anterior, com o objetivo de entender o que é, como surgiu e sua posição no cenário internacional e brasileiro, o qual explica sua importância e influência para, em última análise, a geração de necessidades de treinamento no Banco Central do Brasil. Na sequência da linha lógica, vêm as entrevistas com a equipe de normas do Projeto Basileia no Banco Central: almejou-se entender como foram percebidas pela equipe as mudanças impostas pelo Novo Acordo de Basileia em seu momento inicial, de 2005 a 2007, bem como a opinião, na qualidade de participantes, sobre a efetividades dos treinamentos oferecidos neste período. Concluindo a linha lógica de coleta de dados, vem esta seção, a qual busca apresentar mais os dados quantitativos sobre os treinamentos realizados, embora não se restrinja apenas a este tipo de informação. Estes dados irão contribuir mais adiante para a discussão de resultados.

Esta etapa da pesquisa documental ocorreu a partir de dados primários. Constituiu-se de levantamento das ações de TD&E para a equipe do projeto Basiléia onde se buscou identificar as áreas de interesse para as ações de TD&E, a quantidade de cursos e treinamentos oferecidos/viabilizados e as respectivas avaliações de reação. A UniBacen possui um banco de dados sobre todas as ações de TD&E. É um banco de dados rico em informações sobre treinamento, denominado sistema SARTRE. Consultando o sistema SARTRE da UniBacen a respeito dos treinamentos realizados para a equipe do Projeto Basiléia, encontraram-se os fatos descritos a seguir.

Contextualizando esta etapa da coleta de dados realizada no sistema SARTRE, na universidade corporativa do Banco Central sobre treinamentos realizados, é importante ressaltar que esta foi planejada para durar um dia de trabalho em fins de abril do ano de 2008. A princípio, o sistema SARTRE deveria gerar relatórios automáticos e fáceis de serem impressos, entendidos e analisados. Contudo, essa etapa demorou cinco semanas nos meses de abril e maio. A emissão de relatório demandou auxílio do único programador que trabalha na universidade corporativa, e para isso, foi imprescindível respeitar sua agenda prévia de trabalho. Depois, o relatório gerado teve de ser complementado pela consulta física a, aproximadamente, 90 processos, os quais tiveram de ser localizados, para somente depois solicitar-se o envio, para posterior consulta um a um.

É importante ressaltar que qualquer ação de treinamento solicitada à UniBacen é registrada em processo físico, em papel. Quando aprovada, ou seja, determinada sua execução, tem seus dados inseridos no sistema SARTRE. Isto possibilitou a geração de um relatório sobre os treinamentos realizados para a equipe do Projeto Basiléia no Denor entre 2005-7. O SARTRE possui registros do departamento solicitante, o número do processo, a avaliação que o servidor fez do treinamento, observações diversas, o nome do evento, tipo (curso, seminário, etc.), a área de conhecimento a qual está relacionado, a cidade onde foi realizado, a carga-horária do treinamento, o objetivo do evento, a justificativa da unidade para sua realização, os benefícios esperados, o conteúdo programático, o nome do principal professor do curso ou o nome do servidor que ministrou o treinamento (em caso de ser um curso realizado pelo próprio Banco Central) e o nome dos servidores que participaram no curso. Esse arquivo permitiu a identificação e seleção de todos os cursos realizados pela equipe Basiléia do Departamento de Normas - Denor. A partir desses dados foi possível observar o que se segue.

Foram promovidas 239 participações para servidores do Denor em eventos de treinamento entre janeiro de 2005 e janeiro de 2008, gerando 7.132 horas cursadas.

Ressalta-se que estes treinamentos foram ofertados também para servidores que não atuam diretamente na equipe do Projeto Basiléia, os quais podem ter algum interesse, direto ou indireto, nos temas de Basiléia. Houve uma demanda grande de eventos no exterior.

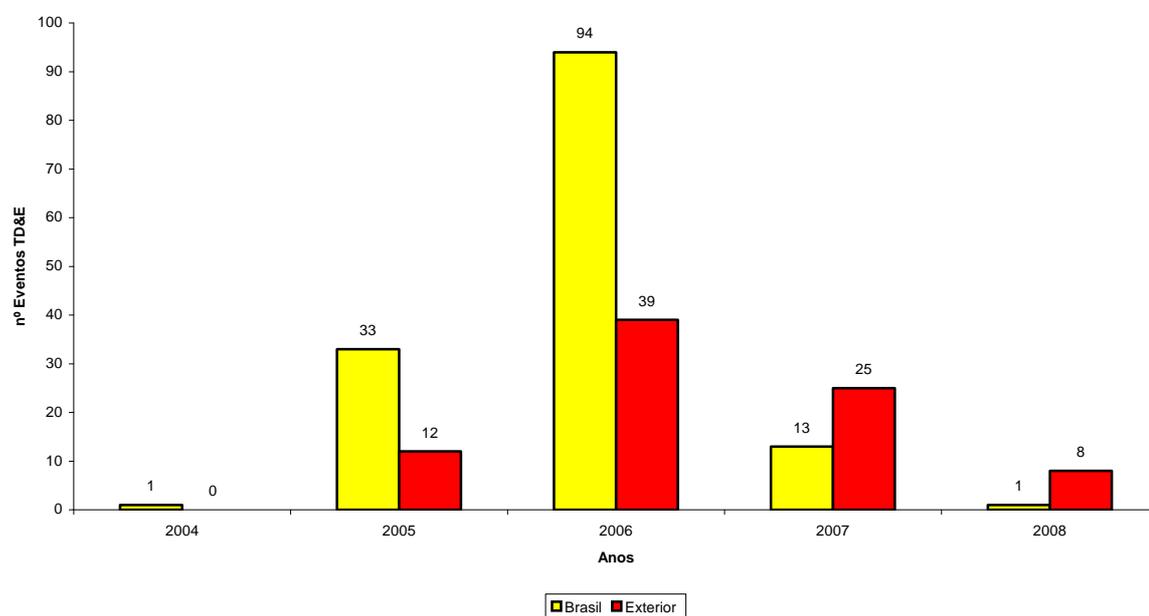
Tabela 1: Eventos de TD&E no Brasil X Exterior

Localização	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Não consta	2	3	7	1	0	13
Brasil	1	33	94	13	1	142
Exterior	0	12	39	25	8	84
Total	1	45	133	38	9	239

Fonte: dados do Sistema SARTRE.

Foram registradas 142 participações em treinamento no Brasil, 84 no exterior e 13 sem registro de localidade, conforme demonstrado na Tabela 1 e na Figura 4. Graficamente, a Figura 4 apresenta os resultados da Tabela 1.

Figura 4: Gráfico dos Eventos de TD&E no Brasil X Exterior



Fonte: Dados do Sistema SARTRE.

O número de treinandos foi maior no Brasil, mas para isso ocorreu a colaboração de numerosas turmas fechadas, realizadas em Brasília e em São Paulo. Se compararmos o

número das cidades onde ocorreram eventos de TD&E, percebe-se um total de 51 cidades diferentes, das quais 11 são cidades brasileiras e 40 são no exterior: 18 na Europa, 14 na América do Norte e 8 na América Latina (excetuando-se as 11 cidades do Brasil), conforme demonstrado na Tabela 2 e na Figura 5, a seguir.

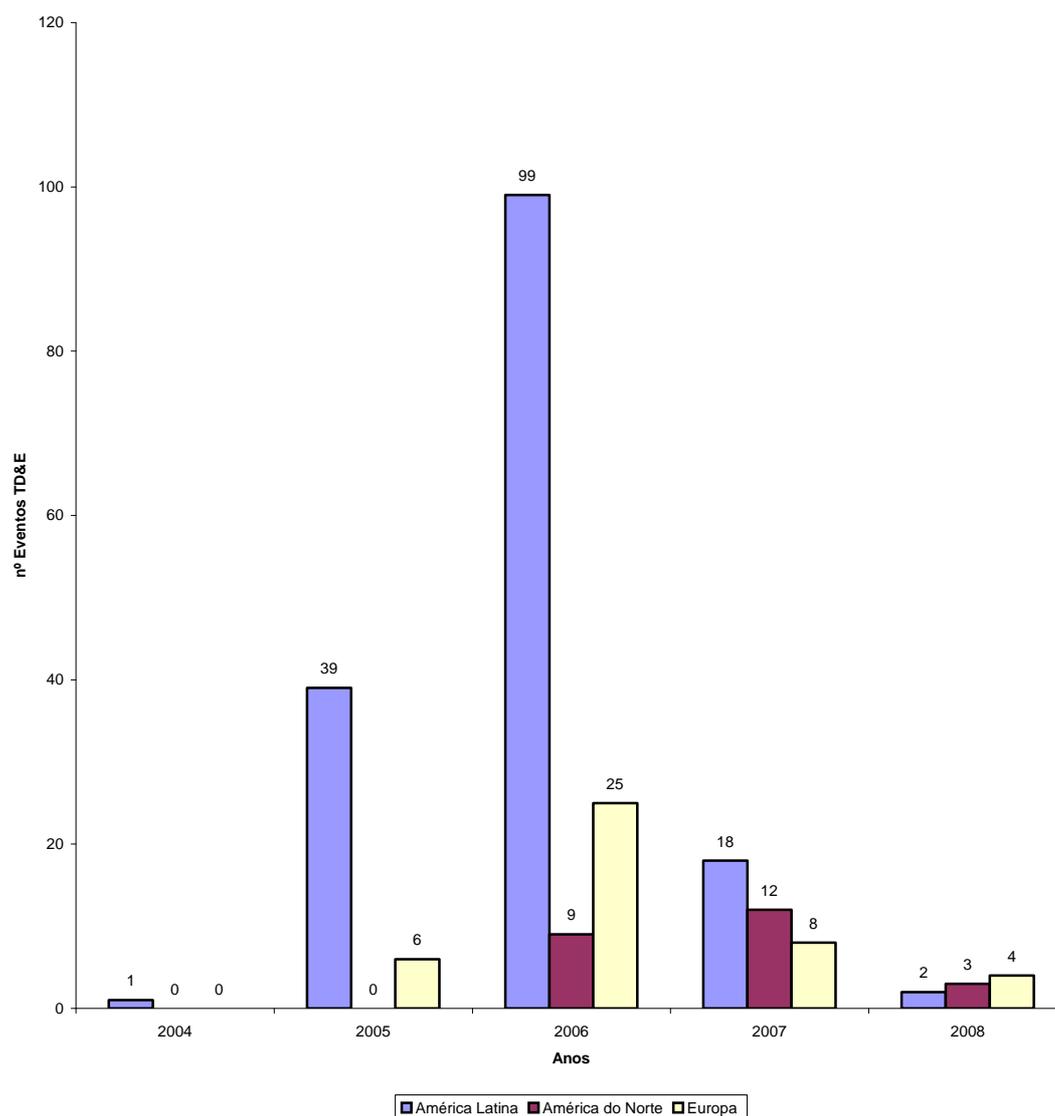
Tabela 2: Eventos de TD&E X Países X Ano

Países / Anos	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Não consta	2	3	7	1	0	13
Alemanha	0	1	3	0	0	4
Argentina	0	1	2	0	0	3
Bélgica	0	0	2	0	0	2
Bolívia	0	1	0	0	0	1
Brasil	1	33	94	13	1	142
Canadá	0	0	1	1	0	2
Chile	0	0	0	2	0	2
Espanha	0	0	4	0	0	4
Estados Unidos	0	0	8	11	3	22
França	0	0	1	0	2	3
Holanda	0	0	0	1	2	3
Inglaterra	0	1	9	4	0	14
México	0	1	1	3	0	5
País de Gales	0	0	1	0	0	1
Panamá	0	0	1	0	0	1
Peru	0	2	0	0	0	2
República Tcheca	0	0	1	0	0	1
Suécia	0	0	2	0	0	2
Suíça	0	4	1	3	0	8
Turquia	0	0	1	0	0	1
Uruguai	0	1	1	0	1	3
Total	3	48	140	39	9	239

Fonte: dados do Sistema SARTRE.

Percebe-se que há prevalência de cursos na Europa (sede do Banco Central Europeu, *Bank for International Settlements* – BIS –, a qual promove cursos por meio de seu órgão educacional, *Financial Stability Institute* – FSI), e nos EUA (sede do Banco Central dos Estados Unidos, *Federal Reserve Bank* – FED). Isto permite inferir que estes bancos centrais (FED e BIS) têm predominância na influência dos sistemas financeiros.

Figura 5: Gráfico dos Eventos de TD&E nas Américas X Europa



Fonte: Dados do Sistema SARTRE.

A respeito dos eventos no Brasil, foram 143 participações dos integrantes da equipe estudada. Dessas, 77 foram realizadas em Brasília e 45 em São Paulo (as outras 21 em outras cidades), evidenciando o papel referencial dessas cidades na socialização dos conhecimentos sobre o Novo Acordo de Basiléia para o BCB. Observe-se que a Sede do Banco Central é em Brasília e que São Paulo é onde se concentra grande contingente dos supervisores do BCB.

No campo “justificativa” para o evento educacional, dentre as 38 justificativas⁴ para os treinamentos realizados, encontraram-se 16 vezes o “risco operacional”, 22 vezes o “risco de crédito” e 12 vezes o “risco de mercado”⁵ (por vezes há mais de um desses conhecimentos em um mesmo curso). Também foi encontrado 22 vezes como justificativa para o curso a “aprendizagem de modelos” (internos, externos, de precificação etc). Pode-se adiantar que esses também foram temas recorrentes nas respostas obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas a membros da equipe Basiléia do Denor. Isso é indicador do alinhamento entre os eventos de formação e a necessidade de treinamento identificada pelos membros entrevistados da equipe Basiléia.

Em alguns dos assuntos descritos no campo “conteúdo” do relatório do Sistema SARTRE, verificou-se a complexidade dos conhecimentos exigidos para essa equipe. Citam-se como exemplos: panorama atual do mercado de derivativos de crédito e os principais produtos que operam no Brasil; vantagens e desvantagens dos modelos de precificação (*pricing*) e os reflexos na avaliação do risco de crédito; troca de experiências sobre tributação do segmento financeiro com representantes do sistema financeiro; técnicas modernas de risco de crédito e previsão de falência; gestão de contratos, títulos de longo prazo, gestão de risco de crédito, modelo de precificação, *swap*, Acordo de Basiléia, securitização e análise de risco e retorno das carteiras; metodologias de mensuração do risco operacional e de alocação de capital propostas pelo acordo de Basiléia II; volatilidade, raízes unitárias e co-integração, longa dependência, espaço de estado; edição e atualização da regulamentação referente a diversas operações e aspectos do Sistema Financeiro Nacional, inclusive do mercado de derivativos, bem como à coordenação e gerenciamento destes⁶.

A avaliação de reação é obrigatória para todas as participações em eventos de TD&E do Banco Central; entretanto, ela é registrada apenas em formulário de papel, de preenchimento obrigatório, o qual é anexado ao processo físico e não é registrado no sistema SARTRE. Ao analisarmos esses formulários, das 239 participações há recomendações em apenas 23 (menos de 10%). Em todos os outros 213 formulários a

⁴ Apesar de haver 239 participações em treinamentos registradas no Sistema SARTRE, relativas a 126 eventos de TD&E, há repetição de textos nas justificativas, originando a existência de apenas 38 tipos diferentes.

⁵ Para introdução a esses temas consultar Einchengreen, B. (2003). *Crises Financeiras – Análise, Prevenção e Gestão*. Rio de Janeiro: Campus.

⁶ Para saber mais sobre estes conceitos, ver Tosini, M.F.C. (2007). *Risco ambiental para as instituições financeiras*. São Paulo: Annablume.

avaliação foi positiva, sem nenhum tipo de crítica ou recomendação. As recomendações existentes versam, principalmente, sobre carga-horária, instalações e distribuição do tempo. Vejamos alguns exemplos a seguir de observações descritas no formulário de avaliação de reação ao evento e transcritas *ipsis litteris* neste relatório para análise:

- “carga-horária poderia ser maior”;
- “algumas palestras tiveram o tempo mal dimensionado. Alguns assuntos poderiam ser tratados em mais detalhes”;
- crítica a carga horária e cumprimento de horário sem explicar detalhes;
- “alguns tópicos na área de validação de LGD’s poderiam ser tratados com maior profundidade, coisa que não aconteceu devido a restrições de tempo”;
- “adequabilidade e alta validade do curso para implementação de Basiléia II, entretanto as instalações foram desconfortáveis”;
- “pouco tempo destinado a apresentação de artigos”;
- “faltou indicação de bibliografia sobre os assuntos discutidos”;
- “o período de tempo, apenas dois dias mostrou-se insuficiente para explorar em detalhes os aspectos mais relevantes do curso”;
- criticou a carga-horária do evento, sem explicar e sem indicar outros pontos fracos;
- “instalações pouco confortáveis para cursos de duração longa com tempo integral”;
- “alguns palestrantes não foram muito didáticos, apesar de dominarem bem o conteúdo”.

Também houve recomendações sobre ausência ou pouca ênfase na parte prática dos cursos. Percebemos uma preocupação muito grande no que se refere à operacionalização dos conhecimentos do acordo Basiléia, também expresso nas entrevistas semi-estruturadas com a equipe. As observações nos permitem inferir que a parte teórica do acordo já foi bem assimilada, mas sua aplicação ainda gera ansiedades. Seguem mais alguns exemplos de observações descritas no formulário de avaliação de reação ao evento:

- “observei que os assuntos mais importantes deveriam ter demandado um tempo superior, especialmente no tocante às exposições de casos práticos, embora o fato não tenha prejudicado o resultado final em termos de conteúdo programático planejado”;
- “a carga-horária não correspondeu a proposta do curso, sendo insuficiente. Isso prejudicou a apresentação de estudos de caso e a realização de exercícios”;
- “as palestras foram muito superficiais, chegando a parecer redundantes em determinados momentos. A maioria das palestras poderia ter abordado com mais profundidade o assunto, especialmente tendo em vista que os palestrantes lidam diretamente com o assunto em seu dia a dia”.

Houve um comentário interessante no formulário “Avaliação de reação”, no que se refere ao nivelamento dos participantes em uma das ações de formação. O comentário em tela foi o que segue: “A heterogeneidade da turma, em alguns momentos, prejudicou um pouco o desenvolvimento dos trabalhos práticos”. Nas entrevistas semi-estruturadas com os membros da equipe foi destacada, por vários, a necessidade do tratamento diferenciado a membros novos e antigos na equipe. Isso se deve ao fato de o conhecimento exigido pelo

Acordo Basileia, em especial as novidades aditadas pelo Basileia II, serem de extrema complexidade para aplicação. Dessa forma, verifica-se a necessidade de treinamentos e formações específicas de nivelamento sobre os assuntos para que um novo membro possa integrar a equipe adequadamente. Contudo, aparentemente esse preceito vem sendo respeitado, pois houve uma única incidência de comentário a esse respeito em 239 avaliações. Infere-se, a partir deste dado, uma adequação da ANT no nível de análise pessoal de necessidades (o que demonstra certa coerência, pois o instrumento de ANT utilizado, o PEP, foi desenvolvido a partir das concepções de Análise do Papel Ocupacional, cujo foco é o indivíduo e a tarefa).

A seguir, estão apresentados os resultados das entrevistas.

4. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS – Etapa II da Coleta de Dados

Como já mencionado, foram entrevistados dez membros do Projeto Basiléia no Denor, com vistas a colher detalhes acerca das percepções sobre o surgimento de necessidades de treinamento, do processo de ANT, sobre a efetividade dos eventos de TD&E ofertados.

As entrevistas (veja as verbalizações no Anexo IV) foram categorizadas para sistematizar a análise de seu conteúdo, de acordo com o método de Bardin (2007). Foram descobertas 14 categorias, estas foram agrupadas em 3 temas, conforme a estrutura abaixo descrita na Tabela 3.

As análises de conteúdo foram feitas a partir do exame das verbalizações relacionadas a cada categoria, como demonstradas no Anexo IV. Importante ressaltar que não foi utilizado aporte teórico para a definição das categorias apresentadas. Dessa forma, as definições aqui apresentadas têm a sua origem em um processo genuíno. Entende-se por processo genuíno o processo de categorização (o qual foi descrito na seção de Método) a partir de uma análise isenta de pré-concepções para as verbalizações.

Já após o processo de pré-categorização, quando foi efetuada a homogeneização dos nomes das categorias, percebeu-se a grande concordância dos discursos verbalizados com os objetivos deste estudo e com a teoria associada. Este fato ocasiona que a categorização perca sua característica genuína, entretanto reafirma-se aqui que o processo de definição de categorias não teve intenção prévia de enquadramento em relação às teorias ou aos objetivos deste trabalho.

Lembra-se, ainda, que o dado qualitativo não segue uma lógica estatística. Por vezes é difícil definir a categoria mais importante, sendo possível apenas apontá-la como das mais importantes. Portanto, as frequências anotadas para cada categoria são um indicativo que complementa a interpretação dos dados, e não é, isoladamente, fator determinante para atribuição de importância para a categoria.

A estrutura categórica ficou esquematizada conforme a Tabela 3, a seguir.

Tabela 3: Distribuição das categorias por eixo temático

Eixo temático 1: Características da equipe	
Neste eixo temático, foram agrupadas as categorias que descrevem características da equipe ou do entrevistado. Aspectos como atividades desenvolvidas pelo entrevistado ou pela equipe, época do surgimento da equipe e o relacionamento da equipe com o Departamento de Pessoas e Organização.	
Categorias	Relação de frequência ou de importância (composição da categoria)
Natureza da Função do Entrevistado.	Presente nas entrevistas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. <u>13</u> verbalizações.
Surgimento da Equipe.	Presente nas entrevistas 1, 2, 3 e 4. <u>6</u> verbalizações.
Descrição de atividades da equipe.	Presente nas entrevistas 1, 2, 3, 4, 6, e 8. <u>29</u> verbalizações.
Descrição de atividades paralelas.	Presente nas entrevistas 1, 4 e 8. <u>6</u> verbalizações.
Relacionamento da equipe com o Departamento de Gestão de Pessoas e Organização – Depes.	Presente nas entrevistas 1, 2 e 8. <u>8</u> verbalizações.
Eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento	
Neste Eixo temático, reunimos as categorias que caracterizam a ANT, tais como dificuldades na previsão das necessidades, a descrição do processo de ANT em si, avaliações e sugestões à ANT e demandas futuras de competências.	
Categorias	Relação de frequência ou de importância
Dificuldades na previsão de necessidades de treinamento.	Presente em todas as dez entrevistas. <u>63</u> verbalizações.
Processo de ANT.	Presente em nove das dez entrevistas. <u>32</u> verbalizações
Avaliação do processo de ANT atual.	Presente nas entrevistas 2, 3, 4, 7, 9 e 10. <u>13</u> verbalizações.
Sugestões ao processo de ANT atual.	Presente nas entrevistas 3, 5, 7, 9 e 10. <u>14</u> verbalizações.
Demanda futura de conhecimentos ou habilidades.	Presente nas entrevistas 1, 2, 3, 5, 7, 8 e 9. <u>18</u> verbalizações.
Eixo temático 3: Treinamentos	
Neste eixo temático, foram agrupadas as categorias relativas aos treinamentos e processos de aprendizagem da equipe do Projeto Basiléia. A descrição dos treinamentos oferecidos e de outras eventuais formas de aprendizagem que ocorreram, a avaliação do treinamento e as dificuldades associadas ao mesmo.	
Categorias	Relação de frequência ou de importância
Treinamentos oferecidos.	Presente em todas as entrevistas, exceto a 4. <u>26</u> verbalizações.
Outros meios de aprendizagem.	Presente nas entrevistas 2, 4, 6 e 8. <u>11</u> verbalizações.
Efetividade (avaliação) dos treinamentos oferecidos.	Presente em todas as entrevistas. <u>42</u> verbalizações.
Dificuldades associadas ao treinamento.	Presente nas entrevistas 1, 2, 3, 4, 7 e 8. <u>33</u> verbalizações.

A seguir, são apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas, de acordo com os eixos temáticos e categorias correspondentes. Cada categoria foi definida a partir das verbalizações encontradas. Estão descritas da seguinte forma: apresenta-se a definição a partir das verbalizações, a *composição* em termos de relatar quais entrevistados se manifestaram e o número total de verbalizações obtidas (constante também na Tabela 3), a análise do conteúdo propriamente dita e, por fim, demonstram-se exemplos de verbalização para a categoria.

4.1. Eixo temático 1: Características da equipe

Lembramos que neste eixo temático foram agrupadas as categorias que descrevem características da equipe ou do entrevistado. Relacionam aspectos como atividades desenvolvidas pelo entrevistado ou pela equipe, época do surgimento da equipe e o relacionamento da equipe com o departamento de gestão de pessoas.

4.1.1. Natureza da Função do Entrevistado

Definição: verbalizações sobre o que o entrevistado faz na equipe, se função gerencial ou técnica.

Composição: presente nas entrevistas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10;
13 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Dos dez entrevistados, somente dois mencionam ser exclusivamente gerentes. Três relatam que têm funções técnicas, mas desempenham de alguma forma funções gerenciais. Um entrevistado falou que tem funções técnicas, mas auxilia a parte gerencial com a elaboração de relatórios sobre treinamento. E três entrevistados admitem ter funções essencialmente técnicas. Um dos entrevistados não emitiu relato sobre a natureza de sua função.

Exemplos de verbalização:

“...trabalho com a parte de risco de crédito” (Entrevistado 1).

“Faço alguma coisa gerencial, mas é muito pouco” (Entrevistado 3).

“Em dois anos, a única coisa com que trabalhei foi especificamente Basiléia” (Entrevistado 6).

4.1.2. Surgimento da equipe

Definição: mostra a percepção dos entrevistados sobre quando a equipe foi criada.

Composição: presente nas entrevistas 1, 2, 3 e 4; seis verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

O surgimento da equipe foi em fins de 2004, oficializado a partir de um Comunicado do Banco Central do Brasil. Apesar disso, a aparente confusão entre a data de surgimento da equipe evidencia que os debates acerca das Recomendações de Basiléia já existiam desde 1999.

Exemplos de verbalização:

“O Comunicado sinalizou qual seria o tratamento que o Brasil daria, aí houve essa espécie de formalização de grupos, equipes, definindo projetos” (Entrevistado 1).

“As minutas, os acordos já foram saindo desde 1999, então a gente já vinha acompanhando a evolução desse documento” (Entrevistado 2).

“Foi em 2004 ainda...” (Entrevistado 4).

4.1.3. Descrição de atividades da equipe

Definição: descrição de atividades desempenhadas pela equipe.

Composição: presente nas entrevistas 1, 2, 3, 4, 6, e 8;

29 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Os entrevistados relataram: um pouco da história do trabalho hoje desenvolvido pela equipe, exaltando que a adesão ao Acordo de Basiléia não é um consenso no mundo; a transição de Basiléia I para Basiléia II, com a contribuição da exaustão do modelo COSIF (N.A.- normas contábeis para Instituições Financeiras – IFs – brasileiras); as diversas abordagens do Basiléia II e a opção do BCB pela abordagem simples (apesar de essa conter certa complexidade, pois há os modelos padronizados impostos pelo BCB, mas há os modelos internos de risco operacional, definidos pelas IFs, portanto variam de instituição para instituição, encerrando grande complexidade para serem avaliados e validados pelo BCB). Para tanto, a equipe dispõe de especialistas quantitativos e qualitativos, para uma boa análise dos modelos internos e de outras questões atinentes à normalização regulatória das IFs.

O Basiléia II recomenda o gerenciamento dos três riscos (de crédito, de mercado e operacional) e dos três “Pilares” (Pilar I: requerimento de capital; Pilar II: ação da supervisão; Pilar III: divulgação das informações das IF’s). Os seis aspectos, de pilares e de gerenciamento de risco, são interdependentes e coexistem simultaneamente.

O aprimoramento da regulação, em consonância com o Basiléia II, com modelos mais complexos, vai aproximando a atuação do BCB às necessidades das IFs, ao mesmo tempo em que oferece maior transparência no gerenciamento de riscos.

Foi relatada a necessidade de gerenciamento do risco de concentração de atividades das IFs em poucos produtos, poucos nichos, o que aumenta a vulnerabilidade para estas instituições e é um problema relacionado à atual crise no mercado financeiro dos EUA, decorrente da concentração de operações com hipotecas imobiliárias.

A equipe dispõe de um bom trânsito para comunicação dentro do departamento de normas, não tendo entraves hierárquicos. A questão de o seu trabalho possuir interface com outros departamentos, a interdisciplinaridade dos conhecimentos demandados, a complexidade e o volume de tarefas são aspectos que precisam ser gerenciados no dia-a-dia desta equipe.

As dificuldades associadas ao trabalho desta equipe são: a inovação dos conhecimentos necessários e a conseqüente busca permanente de atualização; a flexibilidade e rapidez das IFs para gerenciar e “escapar” das normas impostas pelo BCB; o alto número de atividades em diversas frentes para cada servidor, o que dificulta o aprofundamento em algumas questões, bem como a participação em ações de treinamento.

O papel da regulação financeira não é impedir uma IF de quebrar, mas avisar e divulgar sobre os riscos que a IF pode estar sujeita. As ações do BCB são, basicamente, um “puxão de orelha” ou uma “bomba atômica”, portanto se utiliza muito mais o “puxão de orelha”.

A regulação do BCB ocorre em interação com o Conselho Monetário Nacional (CMN). As normas regulatórias são divulgadas por meio de Resoluções e esclarecimentos de procedimentos são editados por meio de Circular.

As recomendações de Basiléia visam bancos internacionalmente ativos, o que ainda é raro no caso brasileiro. O Itaú e o Banco do Brasil têm um pouco de atuação internacional. Mas a adesão de um país emergente, como o Brasil, às Recomendações de Basiléia, constitui um importante elemento para gerar possibilidade de comparação das IFs brasileiras com as de outro país, bem como aumenta a confiança no sistema financeiro brasileiro.

Exemplos de verbalização:

“... o Basiléia II você pode pensar em dois tipos de modelos, um modelo padronizado que o regulador dá “oh, usa isso aqui e me diz quanto é o capital”, e o modelo interno, ou seja, como é que você gerencia o seu risco, qual é a modelagem que você usa e o quê que sai dessa modelagem” (Entrevistado 1).

“É um documento que muitas vezes precisa ser muito, precisa, tem necessidade de ser detalhado na regulamentação doméstica. Então a gente além de olhar, de ler o documento, a gente também lê a legislação de cada país” (Entrevistado 2).

“Tem pessoas na equipe que são especialistas mais quantitativas. Então são os caras que mexem com planilhas, mexem com modelo, vão lá calibrar modelo quantitativo. E têm as pessoas que são mais analíticas, mais qualitativas. Que trabalha mais com a questão boas práticas, da relação das normas, dos aspectos qualitativos das normas” (Entrevistado 3).

“O Pilar III ele está muito focado nessa transparência, e transparência envolve divulgação de informação. Então, acho que um dos grandes desafios nossos, é justamente fazer assim como que um Chek list do que deve ser divulgado e como deve ser feito essa divulgação” (Entrevistado 4).

4.1.4. Descrição de atividades paralelas

Definição: descrição de atividades que o indivíduo desempenha no âmbito de outras equipes no departamento de normas.

Composição: presente nas entrevistas 1, 4 e 8; seis verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

A maior parte das verbalizações refere-se ao debate para harmonização de normas financeiras nos países do Mercosul. Há apenas uma referência ao projeto de Convergência contábil.

Exemplos de verbalização:

“... é de assuntos financeiros, dentro desse subgrupo tem uma comissão do sistema financeiro, que debate a harmonização de normas financeiras nos quatro países” (Entrevistado 1).

“Eu tenho outras funções também, uma delas é trabalhar com o MERCOSUL. Trabalho com toda a parte do MERCOSUL, de organizar minuta, trabalho, preparar a documentação, é uma coisa que eu faço também, além de responder os processos” (Entrevistado 8).

4.1.5. Relacionamento da equipe com o departamento de gestão de pessoas -

Depes

Definição: verbalizações que evidenciam a forma de relacionamento da equipe do Projeto Basiléia com o Depes no que concerne ao processo formal de tramitação de uma solicitação de treinamento.

Composição: presente nas entrevistas 1, 2 e 8; oito verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

As verbalizações mostram certa dificuldade no relacionamento, entendida como o distanciamento do Depes, resultando em não entendimento das necessidades da equipe. Também foi relacionado que o Depes cumpre seu papel adequadamente.

Exemplos de verbalização:

“Eu vejo um distanciamento... do DEPES em relação a essa... Seria interessante se aproximasse mais...” (Entrevistado 2).

“Às vezes é complicado, por exemplo, às vezes a gente chega assim meio sem paciência ou às vezes até falha, você pensa: “poxa, será que eu não tô sabendo explicar minha necessidade” (Entrevistado 8).

4.2. Eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento

Lembramos que neste eixo temático reunimos as categorias que caracterizam a ANT, tais como dificuldades na previsão das necessidades, a descrição do processo de ANT em si, avaliações e sugestões à ANT e demandas futuras de competências.

4.2.1. Dificuldades na previsão de necessidades de treinamento

Definição: verbalizações que evidenciam as incertezas de futuro em relação às competências necessárias para as Recomendações de Basiléia II.

Composição: presente em todas as dez entrevistas; 66 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Algumas verbalizações evidenciaram a complexidade percebida nos momentos iniciais da edição das Recomendações de Basiléia II. Outras demonstram a necessidade de aprimoramento constante que o assunto demanda aos integrantes da equipe em assuntos como línguas estrangeiras, matemática aplicada, estatística, econometria, economia, finanças, gestão de riscos e regulamentação internacional.

Há relatos de que há dois tipos básicos de demanda: a esperada/planejada e a emergente/inesperada. Para as demandas planejadas, não houve surpresa quando da adesão do BCB às Recomendações de Basiléia II em fins de 2004 e suas sucessivas etapas ao longo de 2005, 2006 e 2007; entretanto, não se conheciam exatamente quais seriam as implicações na hora de colocar em prática as novas filosofias de regulação financeira. Tanto que alguns aspectos trouxeram uma sofisticação e complexidade muito acima do esperado.

As demandas inesperadas, que emergem por fatores contextuais novos, são de difícil interpretação, exigem uma ampla visão de cenário, relacionam-se com conhecimentos em estruturação; portanto, não são formalizadas nem disponíveis por meio de cursos ou de publicações, gerando tensão e dificuldade para serem atendidas. Neste ínterim, o intercâmbio com reguladores de outros países foi apontado como uma boa fonte de aprendizagens para o encaminhamento de soluções de problemas no Brasil.

Outra fonte de demandas emergentes é a evolução constante das práticas regulatórias associadas ao Basiléia II e dos conhecimentos associados a elas. Para o futuro, provavelmente serão abordados outros tipos de gerenciamento de risco que agora começaram a ser percebidos.

Também foi explanado que o surgimento de demandas no ambiente externo gerou expectativa de desempenho ao Banco Central e, conseqüentemente, para a equipe (N.A. – reiterando a proposta deste estudo).

O grande volume de atribuições aos integrantes da equipe é um aspecto que concorre com a busca pela aprendizagem.

O domínio fluente de outras línguas é apontado como uma necessidade indireta, e não só o inglês, pois em alguns casos os documentos que interessam podem estar em língua menos usual como o espanhol, o francês ou o italiano.

Exemplos de verbalização:

“As mais avançadas aí a coisa complica mesmo. Mas mesmo as simples, você fazer todo o diagnóstico da situação e propor o aprimoramento normativo” (Entrevistado 1).

“Saiu um documento novo sobre liquidez e o que você tinha como paradigma de liquidez no passado mudou, porque, assim, agora são novos tópicos e tal. E aí você fala assim: é, essa é uma questão que, de repente, a gente precisa, a gente não tinha atentado, como o comitê não tinha atentado no passado, sobre um fator que, de repente, pode ser crucial, relevante” (Entrevistado 6).

“O que você tinha como paradigma de liquidez no passado mudou, porque, assim, agora são novos tópicos” (Entrevistado 7).

“Você tem como prevê e imaginar que vai ser necessário se aprofundar sobre isso, isso e aquilo, né? E de outro lado você às vezes é pego... Às vezes, não, corriqueiramente é pego de surpresa porque têm novos documentos e novas necessidades” (Entrevistado 7).

4.2.2. Processo de Análise das Necessidades de Treinamento

Definição: verbalizações que descrevem o processo de levantamento de necessidades na equipe do Projeto Basiléia do Denor.

Composição: presente em 9 das 10 entrevistas; 32 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Foi descrito que o processo de ANT é participativo entre técnicos e gerentes, mas do tipo participativo-consultivo, onde quem decide, afinal, são os gerentes (há “gerentes informais” na equipe, chamados de *seniores*). É esperado dos gerentes um papel de liderança na ANT, mas alguns técnicos se empenham na identificação de suas necessidades de treinamento e de alternativas de eventos educacionais para supri-las. Reconhece-se o incentivo gerencial para participação em treinamentos para nivelamento de conhecimentos básicos sobre Basiléia II.

O processo formal de ANT, o PEP (Plano Educacional do Projeto, já apresentado anteriormente), não é bem conhecido pela maioria dos membros da equipe. Entretanto, há

um processo informal de levantamento das necessidades de treinamento com mapeamento das competências necessárias e do grau de domínio da equipe sobre estas competências, com planejamento de ações educacionais que atendam as lacunas de competência identificadas, e busca de feedback de avaliações de treinamentos realizados para melhor executar este planejamento.

Alguns membros executam partes isoladas do processo de ANT, como a busca de informações sobre os treinamentos realizados e a realizar, a elaboração de documento de formalização junto à Instituição (PEP – Plano Educacional do Projeto), mesmo sem dominar a “visão de todo” do documento.

A busca de informações sobre eventos programados anualmente pode sugerir a escolha do tipo “cardápio”, voltada para cursos oferecidos e não para as lacunas de competência identificadas. Entretanto, não é este o caso nesta equipe: os cursos escolhidos passam por análise de adequação para atendimento das lacunas de competência percebidas, bem como são buscadas informações sobre avaliações anteriores do evento, para auxílio à decisão de participação, ou não, no evento. Parece que há uma demanda reprimida por aquisição de conhecimento, cujo gargalo são dois fatores: a falta de oferta de situações de aprendizagem por tratar-se de temas muito novos; e a falta de tempo dos membros da equipe para participar de todos os eventos relacionados a lacunas de competência identificadas.

Exemplos de verbalização:

“A gente se reúne e decide quem vai, quem tem mais perfil pra aquele tipo de treinamento específico que está sendo dado em cada evento e indica o participante” (Entrevistado 1).

“Eu acho que as pessoas vão identificando as suas necessidades e vão demandando o treinamento em relação a isso” (Entrevistado 2).

“É uma interação. Então se um técnico verifica que há uma necessidade ele pode diretamente conversar com seu gerente e se o gerente também identifica, ele já conversa com o técnico, enfim, há uma interação grande aí” (Entrevistado 4).

“Eu acho que a gente tem bastante condição de dizer assim, ah, eu preciso conhecer melhor esse ou aquele assunto. Eu acho que até pelo fato de tá sempre estudando e tá sempre envolvido com o assunto, eu acho que a gente tem condições de definir bem o quê que a gente precisa” (Entrevistado 5).

“Foram avaliadas a formação e experiência de cada integrante. Foram definidos níveis de conhecimento e atuação desejados, e todos os integrantes foram classificados em um determinado nível” (Entrevistado 10).

4.2.3. Avaliação do processo de ANT atual

Definição: verbalizações sobre o que os entrevistados pensam do processo de diagnóstico de necessidades de treinamento.

Composição: presente nas entrevistas 2, 3, 4, 7, 9 e 10;

13 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Foram tecidos elogios ao PEP como um bom instrumento de diagnóstico de necessidades, apesar de algumas limitações em relação à linguagem técnica empregada e um possível “engessamento” da ANT. É consenso de que o processo de diagnóstico das necessidades tem orientado a realização acertada de treinamentos, pois tem evidenciado lacunas de competência de forma oportuna e correta.

Há uma verbalização veemente sobre a ANT do projeto ser vista com desconfiança e que provavelmente refere-se ao Depes:

“Este processo poderia ser visto com menos desconfiança, pois algumas pessoas acham que participar de uma quantidade determinada de eventos de treinamento seria suficiente, de forma a poder considerar uma pessoa “treinada”. Isso é bem raro quanto a Basiléia II, pois os conceitos e discussões estão em evolução” (Entrevistado 10).

Outros Exemplos de verbalização:

“...o PEP é um bom indicador... Ali você já mapeia um pouco as necessidades, né? Você diz de acordo com as tarefas de cada um, qual é o grau de conhecimento” (Entrevistado 2).

“...o PEP é legal porque ele te dá a dimensão, você consegue enxergar quais os grupos que têm aqui dentro do departamento pra treinar; você teria que ter um grupo de gerentes; um grupo de especialistas; e um grupo de pessoas que não estão diretamente envolvidas, ou não estão envolvidas no projeto, mas que precisam ser treinadas, né? E te ajuda a identificar as necessidades de treinamento de cada um desses grupos” (Entrevistado 3).

“Eu acho que tem identificado as necessidades, né. Se é a melhor forma de identificá-las eu não saberia te dizer, mas eu acho que é um caminho que tem sido seguido e que tem pelo menos, para as necessidades identificadas tem sido utilizada aí como base para o treinamento” (Entrevistado 4).

4.2.4. Sugestões ao processo de ANT atual

Definição: sugestões dos entrevistados ao processo de ANT.

Composição: presente nas entrevistas 3, 5, 7, 9 e 10.

Ao todo foram 14 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Sugere-se a revisão do PEP, facilitando sua linguagem e, conseqüentemente, sua compreensão. Também é reconhecido que a linguagem utilizada no PEP tem de ser homogênea para proporcionar entendimento mais exato.

Implementar e socializar uma avaliação de resultados dos treinamentos com indicadores de atendimento das lacunas de competência. Melhora do *feedback* de avaliação dos eventos. Redução da periodicidade da ANT, ou tornar esse diagnóstico um processo constante.

Exemplos de verbalização:

“...talvez fazer uma avaliação semestral, anual. Uma coisa que diga como aqueles objetivos foram atendidos, estão sendo atendidos” (Entrevistado 3).

“[referindo-se a criação de indicadores]...a gente já tem isso no projeto como um todo, mas acaba que no projeto como um todo a gente já avalia muito mais o cumprimento da etapas, a gente não avalia tanto a questão de treinamento” (Entrevistado 3).

“Poderia haver uma metodologia sistematizada para o levantamento de necessidades de treinamento, em que cada servidor indicasse suas necessidades, que seriam, posteriormente, validadas pela chefia, em uma conversa com o servidor” (Entrevistado 9).

“Manter as estratégias adotadas até o momento” (Entrevistado 10).

4.2.5. Demanda futura de conhecimentos ou habilidades

Definição: verbalizações sobre quais devem ser as próximas demandas de conhecimentos e habilidades para a equipe.

Composição: presente nas entrevistas 1, 2, 3, 5, 7, 8 e 9.

Ao todo foram 18 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

A questão dos “Modelos Internos” das IFs que devem ser normalizados, supervisionados e validados pelo BCB é a grande questão. Servidores do Departamento de Supervisão Direta (Desup) terão de estar com, pelo menos, o mesmo grau de domínio de competências sobre os modelos internos que os servidores do Denor.

Parecido com o momento inicial do Projeto, esperam-se novas demandas sem se saber ao certo quais serão. A crise financeira internacional, surgida dos EUA, está provocando a revisão de alguns conceitos de gerenciamento de risco de crédito e de securitização, para os quais ainda não há conhecimento formal sistematizado.

Preocupação com formação de neófitos, sugere-se o curso a distância do FSI-Connect, e com a necessidade de formação contínua em inglês.

A busca por informações e formação nos assuntos mencionados é uma necessidade premente. Há um clima de apreensão.

Exemplos de verbalização:

“Eu acho que vai ter um bocado de alterações normativas em função do que tá acontecendo fora e tal, e isso vai exigir bastante conhecimento novo, né, de entendimento mesmo do que tá se passando lá fora, onde é que tá dando problema, o que é que a gente não pode repetir aqui” (Entrevistado 5).

“Eu acho que as coisas básicas são: treinamentos sobre questões associadas às carteiras, que a gente chama banking, no âmbito de Basiléia, que são carteiras mais fixas de investimento de ativos e passivos dentro das instituições, que não ficam mudando a cada dia. Porque isso é um modelo também meio interno, não é o modelo interno geral, mas é uma parcela que, desde o início que nasceu no Brasil” (Entrevistado 7).

“Muita demanda, muita coisa. Vamos começar a trabalhar modelo avançado e modelo avançado acho que vai ser mais desafiante ainda. [...] Porque geram outros fatores, outras coisas, outras conseqüências” (Entrevistado 8).

4.3. Eixo temático 3: Treinamentos

Lembramos que neste eixo temático foram agrupadas as categorias relativas aos treinamentos e processos de aprendizagem da equipe do Projeto Basiléia. A descrição dos treinamentos oferecidos e de outras eventuais formas de aprendizagem que ocorreram, a avaliação do treinamento e as dificuldades associadas a este.

4.3.1. Treinamentos oferecidos

Definição: descrição sobre os treinamentos oferecidos, no período 2005-2007, lembrados pelos entrevistados.

Composição: presente em todas as entrevistas, exceto na E4.

Ao todo foram 26 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Em termos de nivelamento em assuntos considerados básicos, são citados vários treinamentos ofertados por servidores do Departamento de Supervisão Direta – Desup – e o curso a distância do FSI-Connect.

O curso realizado em turma fechada para o BCB pela empresa Octaplus também é citado como evento importante de nivelamento de conhecimentos sobre o tema de Basiléia II, apesar de avançar um pouco além dos conhecimentos de nível básico.

Eventos em turma aberta no Brasil são importantes para assuntos pontuais.

Outros eventos oferecidos por organismos internacionais, geralmente ligados a bancos centrais, são citados como a principal fonte de conhecimentos avançados e específicos.

Outros eventos citados: acompanhar decisões do G-10, participar de grupos de discussão no Mercosul e da ASBA, seminários, apresentação dentro da equipe, busca por trabalhos acadêmicos relevantes.

Exemplos de verbalização:

“...têm outros cursos como os do FSI, da própria OctaPlus, que são cursos abertos, cursos na BM&F” (Entrevistado 3).

“...tinha coisas básicas mas nem tão básica assim, bastante complicadas até [sobre o curso da Octaplus]” (Entrevistado 5).

“...os meus primeiros meses no Denor foram debruçados em cima do acordo, em cima desse curso, dos cursos presenciais quando existiam...” (Entrevistado 6).

“Cursos promovidos para órgãos de regulação e supervisão, cursos promovidos por instituições internacionais, seminários, workshops, treinamento internos, cursos de turma aberta e cursos de turma fechada” (Entrevistado 10).

4.3.2. Outros meios de aprendizagem

Definição: outras formas expressas de aprendizagem que não o treinamento formal.

Composição: presente nas entrevistas 2, 4, 6 e 8.

Ao todo foram 11 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Foi evidenciada a importância do intercâmbio com profissionais de outros bancos centrais por meio de fóruns de discussão, de seminários técnicos e de alguns grupos restritos apenas a supervisores bancários que recebem documentos sobre assunto de ponta semanalmente. Sobre este último item, é exaltada a importância das redes de relações construídas para obter acesso a grupos restritos.

Internamente, é importante a disseminação de conhecimentos entre a equipe em conversas informais, reuniões, troca de informações sobre livros úteis, circulação de relatórios de participação em cursos, e no evento “sextas básicas” onde, eventualmente, um colega realiza exposição sobre curso que tenha participado.

Exemplos de verbalização:

“Então com relação à Basileia I a gente tinha como referência alguns países, assim como Argentina, México, e com relação à Basileia II a gente tem um fórum de discussão” (Entrevistado 2).

“...mas eu posso identificar no meio das equipes pessoas que pra mim são grandes referências, que têm conhecimento profundo não só do acordo... o acordo de capitais, mas o projeto de implementação aqui no Brasil, eu diria que tá havendo uma integração interessante não só... uma participação interessante não só do pessoal do Denor, mas do pessoal do Desup, que é um projeto conjunto e que essa interação é muito importante... pode na hora gerar uma norma” (Entrevistado 4).

“Sexta básica é o momento, nas sextas-feiras, quando o trabalho permite, é claro, você tira a tarde, pra fazer isso, pra alguém que fez um curso ou escreveu um paper, ou trouxe alguma coisa do mestrado, doutorado, apresentar para as outras pessoas” (Entrevistado 6).

“...a gente tava pensando numa coisa sobre risco de crédito, tem um bom livro sobre isso...” (Entrevistado 8).

“Então nós recebemos assim não vou dizer diariamente, mas semanalmente muitos documentos restritos de formação de ponta. Isso acontece muito...” (Entrevistado 8).

4.3.3. Efetividade (avaliação) dos treinamentos oferecidos

Definição: verbalizações sobre a avaliação dos treinamentos oferecidos entre 2005 e 2007.

Composição: presente em todas as entrevistas.

Ao todo foram 42 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

É consenso expresso que os treinamentos têm sido de boa qualidade e que têm atendido as lacunas de competência identificadas na equipe. Algumas dificuldades, como não existir um treinamento que atenda exatamente a necessidade do BCB, e a pouca oferta

de atividades práticas (treinamentos voltados para aplicação), são entendidas como naturais por se tratar de um assunto inovador, em construção. O curso da Octaplus foi apontado como o melhor evento para o nivelamento de conhecimentos, embora tenha condensado uma quantidade muito grande de conteúdos em tempo exíguo. O curso a distância do FSI-Connect também foi citado como um bom evento para nivelamento de conhecimentos. Há a percepção de que a equipe atual não precisa mais de treinamentos básicos.

Entre os eventos internacionais, foram citados os organizados pelo Euromoney, FSI e BIS. Estes eventos atendem a três objetivos distintos, porém complementares:

- agregar conhecimentos de ponta e especializados em tópicos de Basiléia II;
- mostrar as melhores práticas em outros países;
- proporcionar contato com profissionais de bancos centrais de outros países

para a construção de uma rede de relacionamentos.

Sobre este último, é importante observar que é um objetivo que recebeu designação de grande importância, embora não seja expresso nos objetivos formais documentados de ANT.

Exemplos de verbalização:

“Eu mesmo participei do curso da OctaPlus e acho que foi uma oportunidade boa de você ampliar o conhecimento e aquilo certamente vai ser útil pra gente mais na frente” (Entrevistado 1).

“Essa troca de experiência, esse aprendizado com que os outros países têm feito, isso é fundamental, isso daí é fundamental pra você entender melhor o documento, pra amadurecer a tua forma de compreender, de criticar esse processo todo...” (Entrevistado 2).

“Eu acho que dentro das necessidades que a gente tem levantado pra equipe tá todo mundo sendo atendido” (Entrevistado 3).

“[Sobre o curso da Octaplus] A parte das necessidades de treinamento do Banco Central é muito na parte quantitativa. É um curso que você jamais encontraria aí fora. Então foi uma experiência boa” (Entrevistado 3).

“Uns dois anos atrás eu fui fazer um curso do FMI de uma área que pra mim foi uma perda de tempo, sabe? Isso acontece” (Entrevistado 8).

“Eu fiz esse curso da Euromoney lá em Nova York, eu gostei muito desse curso...” (Entrevistado 8).

“E o fato de você conhecer gente também pode parecer bobagem, mas não é. Você faz contato com uma pessoa diferente, sabe? Você conhece a pessoa, você sabe que a pessoa trabalha naquela área de regulação, é mais fácil você mandar um e-mail pra pessoa “pô, tô precisando de um texto. Tá precisando de alguma coisa? Aquele material você tem alguma...”. Eu vejo, não é minha área fazer isso, mas eu vejo os seniors da minha equipe fazendo isso, isso é muito comum...” (Entrevistado 8).

“De maneira geral são bem efetivos, principalmente quando envolvem interação com equipes/profissionais de outros países e o BIS” (Entrevistado 9).

“Para os novos funcionários (vários trabalham com Basiléia no Denor) os treinamentos foram fundamentais, pois eles não tinham contato com os conceitos envolvidos e, através do treinamento e do trabalho diário, rapidamente se integraram à equipe” (Entrevistado 9).

4.3.4. Dificuldades associadas ao treinamento

Definição: aqui estão relacionadas verbalizações das dificuldades associadas ao treinamento percebidas pelos entrevistados.

Composição: presente nas entrevistas 1, 2, 3, 4, 7 e 8.

Ao todo foram 33 verbalizações (Anexo IV).

Análise do Conteúdo:

Atualmente, um problema de relativa complexidade é a eventual entrada de novos integrantes na equipe: como fazer para nivelá-los, uma vez que as competências demandadas para atuar na equipe são muito específicas, ninguém chega “pronto”. Como provavelmente a quantidade de ingressantes deve ser de uns poucos a cada vez, fica inviável a contratação de um curso customizado em turma fechada como foi o da Octaplus. São levantadas possibilidades como o curso a distância do FSI-Connect e a aprendizagem pela troca com membros antigos da equipe.

A possível perda de conhecimento pela saída de membros da equipe é reconhecida como uma fragilidade, mas este fato não tem ocorrido com frequência relevante no departamento de normas, entretanto foi sentida de forma mais acentuada na equipe do departamento de supervisão, chegando a dificultar o “diálogo” entre equipes pela perda de interlocutores detentores de notório saber.

A dificuldade de obtenção de recursos que foi verbalizada refere-se a período anterior a 2005, início do período observado neste estudo. Entretanto, cabe ressaltar que a utilização da verba da Reserva para Desenvolvimento Institucional do Banco Central (Redi-BC) viabilizou TODOS os eventos educacionais do Projeto Estratégico de Basiléia II. Sem esta fonte de recursos, a realização das ações educacionais estaria seriamente comprometida. Atualmente se discute o quanto a ação educacional é adequada para suprir lacunas de competência na equipe do projeto, enquanto que as questões orçamentárias deixaram de ser um limitador.

A oferta de poucas vagas para o Brasil em eventos educacionais internacionais de qualidade também é apontada como um limitador real e presente para a equipe.

O tempo demandado pela burocracia interna da instituição é relatado como um fator dificultador para mudanças de última hora em treinamentos promovidos por entidades internacionais (confirmação de data de realização em prazo exíguo, mudança de local de realização, etc.).

O número relativamente pequeno de integrantes da equipe gera excesso de atividades acumuladas por um servidor, trazendo dificuldades tais como:

- Falta de tempo para participar de eventos educacionais;
- Falta de tempo para compartilhar os conhecimentos adquiridos em ações educacionais e na prática cotidiana, levando a centralização de algumas competências em uma ou poucas pessoas.

Exemplos de verbalização:

“...essa pessoa teria que ter uma, passar por uma etapa de acultramento, assim, né? com relação à Basiléia, o quê que é? E, depois que fizesse, tivesse esse acultramento, talvez no estilo lá do curso que foi dado pelo DESUP, teria que passar por essa primeira fase pra depois passar por uma fase semelhante a que houve da OctaPlus pra capacitar a pessoa a entender como é esse mundo aí dos modelos internos, que técnicas que podem ser usadas, o quê que um banco pode chegar aqui e apresentar” (Entrevistado 1).

“A gente não tem oportunidade muito de fazer estágio com regulador lá fora, né” (Entrevistado 2).

“... e também reter as pessoas dentro da equipe, porque você não constrói um especialista em risco de crédito, em risco de mercado, de um dia pro outro, leva tempo pra você formar um especialista nessa área” (Entrevistado 3).

“A gente teve um problema de rotatividade mais sério lá na fiscalização, que a gente trabalhava tudo junto [...] Então assim quase todos os interlocutores chave, que a gente tinha, num espaço de duas ou três semanas a gente perdeu” (Entrevistado 3).

“foi quando começou a se pensar nos projetos de Redi-BC, que criou o Redi-BC que propiciou o treinamento. Porque o que vinha acontecendo até ...então era o que você até levantava necessidade de treinamento, levantava a necessidade de fazer os cursos, mas desde que acabou o Proat a gente não tinha fonte nenhuma de recurso pra, tanto não só pra treinamento, mas também pras pessoas participarem dos grupos de trabalho lá fora” (Entrevistado 3).

“É, o problema é que a demanda é tão grande, às vezes nós temos tanto trabalho pra fazer que a gente não consegue estudar...” (Entrevistado 8).

“Assim, eu vejo com certa preocupação o seguinte: imagina uma pessoa nova, que acabou de chegar, tem novatos aí, a pessoa chega perdida, sem a menor idéia” (Entrevistado 8).

Na próxima seção, apresenta-se a discussão dos resultados, à luz da teoria de ANT, considerando-se algumas implicações práticas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como vimos, as Recomendações do Novo Acordo de Basiléia (ou Basiléia II), divulgadas em junho de 2004, exerceram influência no contexto externo ao BCB e provocaram o surgimento de novas demandas à Instituição no que tange a aspectos de normalização e supervisão de instituições financeiras. Neste caso, o contexto externo demandou novos CHAs e, conseqüentemente, exigiu ações de TD&E. Retomando Abbad, Freitas e Pilati (2006) os dados evidenciaram que a adesão do Banco Central ao Novo Acordo mostrou lacunas de CHAs que podiam ser solucionadas por ações de TD&E, assim, os hiatos de desenvolvimento para novos CHAs se mostraram como principal condicionante ao desempenho almejado, conforme Meneses e Zerbini (2005). Ou seja, as lacunas de CHAs da equipe do Projeto Basiléia não estavam condicionadas a questões motivacionais nem de condições tecno-estruturais; assim, como estas lacunas também não estavam relacionadas a restrições situacionais ou de falta de suporte, mas à necessidade de novos desempenhos exigidos à organização com a alteração de contexto, conforme avisaram Abbad, Freitas e Pilati (2006).

O novo cenário, gerado pelo Acordo Basiléia II, caracterizou transformações importantes no contexto externo à organização e exigiu novas competências (CHAs). Para Abbad, Freitas e Pilati (2006) essa capacidade do ambiente externo em induzir transformações pode ser classificada como influência proximal ou distal. Os fatores de influência distal são os que afetam o desempenho dos profissionais, porém não são contingentes a este e se relacionam ao nível da organização, num patamar mais abrangente. Os fatores de influência proximal são aqueles que afetam diretamente o desempenho ou a aplicação de novos CHAs no trabalho. No caso estudado, as Recomendações do Novo Acordo de Basiléia exerceram influência distal à equipe do Projeto Basiléia no Denor, desencadeando a necessidade de novos CHAs. O Comunicado 12.746 exerceu influência proximal, exigindo o desenvolvimento de novos CHAs.

Ainda segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), o contexto pode ser classificado como fator antecedente ou conseqüente ao desempenho humano no trabalho. No caso da equipe do Projeto Basiléia no Denor, o Comunicado 12.746 pode ser classificado como fator antecedente às competências exigidas. Porque, apesar de ser uma manifestação da esfera organizacional, exerceu influência proximal devido ao seu caráter técnico-operacional (veja Anexo V), definindo etapas e prazos para a implantação das Recomendações do Novo Acordo, assim, impulsionando a equipe do Projeto Basiléia do Denor a buscar novas competências.

Os dados das entrevistas, principalmente do Eixo Temático 1 sobre as características da equipe, nos permitem perceber o aumento da complexidade no trabalho devido ao novo tipo de atuação esperada ao BCB na supervisão e normalização de Instituições Financeiras (IFs). Nesse sentido, as novas competências demandadas são do tipo emergentes, segundo Lima, Castro e Machado (2004): aquelas cujo grau de importância tende a crescer para a organização ao longo do tempo. Estas competências também podem ser classificadas como essenciais, que, segundo Nisembaum (2000), apresentam caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais. Nas verbalizações das entrevistas no Eixo Temático 1, ficou claro que desde o primeiro Acordo de Basiléia se tornou importante para esta equipe estar acompanhando o que se passa no contexto externo, devido aos aditamentos periódicos às Recomendações, os movimentos dos mercados financeiros nacional e internacional e a evolução das economias de países que estão em estágio mais avançado de implantação das Recomendações de Basiléia. Todos esses aspectos influenciam e demandam ações institucionais do BCB, que por sua vez, espera respostas da equipe. Portanto, a adesão ao Novo Acordo não foi a primeira vez que a equipe teve de considerar o contexto externo para definir sua forma de atuação. Isto pode significar uma importante característica: a equipe pode estar acostumada a se manter atualizada sobre fatores contextuais e já ter aprendido como desenvolver constantemente seus CHAs para atender competências emergentes.

Os dados obtidos no campo Justificativa do relatório do Sistema SARTRE foram corroborados nas falas dos entrevistados, especialmente na categoria de Descrição de Atividades da Equipe, assim os treinamentos realizados para a equipe visaram desenvolver competências relacionadas a risco operacional, risco de crédito, risco de mercado e aprendizagem de modelos internos e precificação. São, ou foram, competências emergentes que precisavam ser construídas a partir de eventos de treinamento e que estão atendidas. Isso demonstra que houve alinhamento entre a ANT e o desempenho requerido aos membros entrevistados da equipe Basiléia.

É importante observar que as competências emergentes em 2004, já não o devem ser atualmente, embora ainda possam ser essenciais. Evidencia-se o forte apelo de renovação que o trabalho da equipe tem, de evolução, apresentando pouca repetição, sendo constantemente inovador. Não é surpresa que dentre as características na atuação desta equipe estão a interdisciplinaridade e a interdepartamentalidade, pois o seu foco é o atingimento do desempenho esperado, não a estrutura formal da organização. Evidentemente, esta forma fluida e ágil de trabalho entra em choque com as rígidas

estruturas burocráticas de uma empresa pública brasileira, que deve agir conforme leis e regras, pois a estrutura formal não acompanha a rapidez de mudanças características do trabalho deste tipo de equipe. No que tange ao encaminhamento de suas demandas de TD&E, via ANT, o protagonista deste inevitável choque é o Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes). Pois se coloca aqui o desafio de se buscarem formas de adaptar a estrutura da organização às rápidas mudanças.

Conforme relatado nas entrevistas, na categoria de Dificuldades na Previsão de Necessidades de Treinamento (Eixo Temático 2 – ANT), as atribuições da equipe apresentam grande complexidade no sentido em que demandam aprimoramento constante. A equipe já trabalha com duas classificações de demanda: a esperada (ou planejada) e a inesperada. Faz parte do cotidiano da equipe um grau de incerteza relativamente alto, o qual se busca sanar com análise do contexto externo, intercâmbio de conhecimentos e experiências com outros bancos centrais e socialização de CHAs entre a própria equipe.

Assim, a equipe percorre, mesmo que informalmente (quando a estrutura formal não consegue acompanhar), os caminhos mostrados por Reed e Vakola (2006) relacionados a avaliação participativa do contexto (denominada SWOT na escola dos autores) e a atuação próxima da pesquisa-ação, e desfruta dos benefícios disto: prioridades da equipe alinhadas com prioridades organizacionais, processo de ANT como elemento que apóia e promove a mudança, ações de TD&E efetivas e eficazes (esta última também enunciada por Abbad, Freitas e Pilati, 2006). O processo de ANT para esta equipe é participativo, entretanto atende a critérios formais por exigência legal da organização para a liberação de recursos para TD&E.

Apesar de recentemente, em 2005, o LNT convencional aplicado no BCB, estilo “cardápio” de cursos, ter evoluído para um LNTD&E voltado para a identificação das necessidades de desenvolvimento de CHAs, pode-se dizer que a ANT formal para as equipes de Projetos Estratégicos do Banco Central (análogas à equipe estudada) sempre foi mais bem estruturada. Desde que foram instituídos no Banco Central em 2005, os Projetos Estratégicos se valeram do Plano Educacional do Projeto (PEP) para suas ANTs, o qual é um instrumento mais detalhado que o LNTD&E, por isso este pode colaborar para uma ANT mais adequada.

A atual estrutura e composição do PEP permitem ao Depes avaliar a adequação dos treinamentos propostos pela equipe aos objetivos desejados. Contudo, perante a fluidez da ANT informal desta equipe, o PEP significa um “engessamento”. Por exemplo, a exigência da redação dentro da taxonomia de objetivos educacionais, a qual não é de domínio para

muitos da equipe, gerando dificuldades, como ficou evidenciado nas verbalizações sobre Avaliação e Sugestões ao Processo de ANT. Ainda assim, o PEP foi considerado, pelos entrevistados, como uma boa ferramenta de ANT.

O PEP pode ajudar a estruturar melhor a demanda educacional para as equipes de Projetos Estratégicos, pois abrange todo o sistema de TD&E: apresenta os CHAs desejados segundo uma taxonomia, mapeia as discrepâncias de desempenho da equipe, planeja a execução e avaliação das ações de TD&E adequadas às discrepâncias identificadas. Ou seja, o PEP é focado na análise individual e de tarefas, e o faz com propriedade. Onde estão as incompletudes do PEP? Justamente na análise de contexto externo e na avaliação das ações educacionais. A primeira fragilidade, a análise do contexto externo, é compensada pelo fato de o PEP ser obrigatoriamente vinculado a um Projeto Estratégico do Banco Central. Dessa forma, o processo de aprovação do Projeto Estratégico garante que seja efetuada análise prévia do contexto interno e externo, a qual define, inclusive, os objetivos e estratégias organizacionais relacionados ao Projeto. As definições do Projeto que antecedem ao PEP lhe servem como uma análise contextual e organizacional superestimada e atendem aos critérios de técnicas mistas para a ANT adequada aos diversos níveis de análise dentro da organização, como preconizam Bruno-Faria e Brandão (2003) e Chiu, Thompson, Mak e Lo (1999).

A segunda fragilidade do PEP é a avaliação das ações educacionais. O leitor mais atento perceberá que foi mencionado anteriormente que o PEP contempla o planejamento das avaliações para as ações de TD&E. O fato é que atualmente existem apenas as avaliações de reação análogas as que foram consultadas na fase documental desta pesquisa. Os insumos produzidos por estas avaliações não servem, qualitativamente, para retroalimentar adequadamente o processo de ANT. Pode-se aprender com uma ou outra crítica, mas atualmente ele gera dados de baixa qualidade e que ficam registrados apenas em papel, o que o torna praticamente inacessível para ANTs futuras. Adicionalmente, o sistema SARTRE apresenta fragilidades adicionais: não efetua, tampouco sistematiza, o registro de avaliação de nenhum tipo, tem relatórios de difícil emissão e não está acessível para todos os gerentes do Banco Central.

Nos relatos das entrevistas sobre o processo de ANT, alguns sujeitos descreveram as etapas do PEP sem conhecer o documento, o que evidencia a informalidade e a fluidez do processo de ANT naquela equipe. Também ficou evidenciado que é considerada a avaliação informal de eventos de TD&E já realizados. Em uma equipe pequena como a estudada, é viável a avaliação informal, verbalizada para um gerente ou para outros

integrantes do grupo. Em equipes numerosas esse tipo de informação deve ser sistematizada e o caminho para esta sistematização pode ser pela definição do PEP com a linguagem mais simplificada, pela criação de sistemáticas de avaliação e seu respectivo registro em meio eletrônico, pela disponibilização das informações sobre avaliação em meio que seja acessível para toda a organização, e pela utilização dessas informações para retroalimentar as ANTs futuras.

Ressalte-se que o PEP pode não ser bem sucedido se empregado para uma ANT sem a devida análise de contexto e organizacional com o respectivo alinhamento às estratégias organizacionais e, eventualmente, se referido a lacunas de competências que não sejam essenciais para a organização. Portanto, o PEP, isoladamente, não deve ser visto como uma panacéia para todos os males da ANT.

A categoria de Demanda Futura de Conhecimentos ou Habilidades nos mostra que vão continuar figurando por algum tempo como desafios nos próximos PEPs assuntos como gestão de modelos internos de risco de instituições financeiras e formação de novos integrantes para a equipe.

No terceiro Eixo Temático temos as percepções sobre quais treinamentos foram oferecidos, outros meios de aprendizagem, avaliação dos treinamentos oferecidos e dificuldades associadas aos treinamentos.

As percepções sobre quais treinamentos foram oferecidos refletem com boa aproximação os dados do levantamento documental, mas inserem uma novidade: o curso a distancia oferecido pelo instituto educacional do banco central norte-americano (FED-FSI), denominado *FSI-Connect* aparece como importante formação para iniciantes na equipe. Este curso é oferecido pelo FED-FSI para profissionais de bancos centrais que trabalhem com o Basileia II. Este curso não está registrado no SARTRE ou previsto no PEP, sua existência é desconhecida no Depes. Isto demonstra que o PEP é um documento para atender uma exigência formal, não refletindo a totalidade das lacunas de CHAs da equipe.

A categoria Outros Meios de Aprendizagem exalta a importância da aprendizagem pelo intercâmbio com profissionais de outros bancos centrais por meio de fóruns de discussão (presenciais e virtuais), seminários técnicos, aprendizagem com outros integrantes da equipe e participação em alguns grupos internacionais para profissionais que atuam em Basileia II, mas de acesso relativamente restrito. Sobre esta última modalidade, foi exaltada a importância das redes de relações construídas para acesso a esses grupos restritos, demonstrando uma competência essencial que não fora mapeada. Apesar do nome da categoria (Outros Meios de Aprendizagem), a maior parte dos meios citados são

modalidades de aprendizagem induzida, ou seja, planejadas intencionalmente para gerar resultados esperados em prazo determinado. Mais uma vez fica evidente a discrepância entre o registro formal e a realidade, uma vez que o Depes possui registro da minoria dos eventos aqui citados. De fato, a preocupação aqui não é o controle do Depes sobre as ações educacionais dos departamentos e equipes, mas da possível falta de planejamento educacional adequado para as ações de TD&E proporcionadas. Pode-se supor que estas ações são adequadas pelo entusiasmo expresso pelos entrevistados ao narrá-las. Mas não há avaliação registrada para que isso seja confirmado. Certamente que a aprendizagem não induzida pode e vai acontecer sempre, este comentário refere-se ao planejamento da aprendizagem induzida.

Sobre as duas categorias, Avaliação e Dificuldades associadas aos Treinamentos Oferecidos, os cursos em geral têm avaliação positiva, com poucas ressalvas relacionadas a objetivos educacionais de complexidade inadequada ao nível do treinando, não cumprimento de objetivos educacionais propostos na ementa do curso (geralmente essa reclamação ocorre quando o curso promete atingir o nível de aplicação e não alcança este nível) e carga-horária inadequada. Estas verbalizações também refletem com boa aproximação o identificado no levantamento documental, onde se registrou algum tipo de ressalva em aproximadamente 10% dos treinamentos, justamente sobre os mesmos tópicos relatados acima, com uma ressalva: enquanto que nas entrevistas a carga-horária dos cursos é apontada como concorrente com a jornada de trabalho (portanto, quanto maior, pior), nas avaliações escritas a queixa recorrente é de carga-horária insuficiente para o desenvolvimento de todos os objetivos educacionais propostos. De fato, as duas reivindicações são legítimas, de um lado, para uma equipe pequena com várias atribuições fica difícil o afastamento para o treinamento; por outro lado, há o desejo de que o treinamento maximize o atingimento dos seus objetivos educacionais.

Ainda sobre a categoria Dificuldades Associadas ao Treinamento, há a corroboração do que foi verbalizado sobre a categoria Demanda Futura de Conhecimentos e Habilidades: a preocupação com a formação de possíveis novos integrantes da equipe. O aumento das exigências de novos desempenhos à equipe e a evidência de crise financeira no cenário mundial ensejam que a equipe tenha de receber novos colaboradores em breve. Além disso, também há a preocupação legítima com a perda de CHAs da equipe com a possível saída de integrantes experientes.

O grande número de treinamentos no exterior identificado no levantamento documental é explicado pelas entrevistas: o conhecimento técnico avançado sobre a

implantação das Recomendações de Basiléia II é obtido junto a profissionais de bancos centrais de países cuja aplicação das recomendações esteja mais avançada. Portanto, é por meio deste intercâmbio que muitos CHAs são adquiridos.

Um aspecto crucial para o sucesso da ANT na equipe do Projeto Basiléia, e nos demais Projetos Estratégicos do Banco Central, é a não restrição de recursos orçamentários para implementação das ações de TD&E planejadas. A questão orçamentária normalmente é importante fator restricional (Abbad, Freitas e Pilati, 2006). No entanto, os Projetos Estratégicos do Banco Central não são financiados pelo Orçamento Geral da União (OGU), mas pela Reserva para o Desenvolvimento Institucional do Banco Central (Redi-BC). A Redi-BC é oriunda de taxas bancárias recebidas pelo BCB referente a multas sobre a utilização de cheques sem fundos. Constitui um fundo de algumas dezenas de milhões de Reais, está aplicada no mercado financeiro para não desvalorizar ao longo do tempo e pode ser gerida com autonomia, desde que para atender necessidades estratégicas do BCB; portanto, não imprime nenhuma sazonalidade à gestão de seus recursos, em contraposição ao OGU que impõe limites, regras e prazos de execução a cada ano. Dessa forma, em termos de recursos para o PEP, está em jogo apenas o princípio da busca pela “qualidade do gasto público”, buscando-se dispor a quantia justa por treinamentos que sejam realmente necessários. Acredita-se que o PEP seja uma ferramenta que colabore para o atendimento deste princípio, por proporcionar um bom planejamento educacional no contexto de Projeto Estratégico de Banco Central.

Ainda tentando esclarecer implicações do PEP, registre-se o respaldo estratégico expresso em diretrizes do BCB, o que resulta em apoio gerencial. Estes fatores evidenciam um aspecto de Suporte Organizacional para os eventos de TD&E na equipe de Basiléia no Denor, confirmando Abbad, Freitas e Pilati (2006), os quais já haviam identificado o Suporte Organizacional como importante fator de sucesso para as ações de TD&E.

Alguns resultados organizacionais, e até mesmo alguns fatores de contexto, sofreram alterações positivas desde a adoção do Novo Acordo de Basiléia no Banco Central. Um indicador de saúde do sistema financeiro de um país é o Risco-País, tecnicamente denominado de EMBI+ (*Emerging Markets Bond Index Plus*), calculado pelo J.P.Morgan Chase, importante agência internacional de classificação de risco (*rating*) (Banco Central, 2006). Este indicador é um número-índice que mede o retorno que os papéis que compõem a carteira de investimentos de um país asseguram. Esse índice representa a falta ou suficiência de credibilidade do país no mercado financeiro internacional (quanto maior o índice, maior o descrédito). Historicamente, o risco-país do

Brasil ficava entre 500 e 1.000 pontos até o ano de 2001, com pico de 2.400 pontos em 2002. Desde 2004, ano da adesão do BCB às Recomendações do Novo Acordo de Basiléia, este índice está abaixo de 500 pontos, sendo que a partir de 2005 tem se mantido entre os 100 e 200 pontos (Banco Central, 2006). É óbvio que são inúmeros os fatores que respondem pela diminuição do Risco-Brasil: fortalecimento do estado, crescimento da economia, distribuição de renda, solidez nos fundamentos da economia do Brasil, sua imagem no exterior. Contudo, é sabido que a atual crise financeira internacional teve seus reflexos amortecidos na economia nacional. Tal afirmação se baseia em estudo da OCDE (Anexo VI), divulgado pela organização em janeiro de 2009, que aponta perspectivas para 29 economias, assinalando o cenário brasileiro como o mais positivo dentre os países membros pesquisados. Pôde-se extrair dos dados pesquisados sobre o Acordo de Basiléia II e das entrevistas realizadas que suas recomendações estão relacionadas à saúde do sistema financeiro nacional e à sua articulação com o sistema internacional.

Segundo a OCDE, os países têm liberdade para definir a forma de aplicação da gestão de riscos em suas IFs. Curiosamente os EUA, mesmo aderindo ao Acordo de Basiléia, por acreditarem ter uma economia supostamente forte e confiável, foram os que menos normalizaram e supervisionaram seus mercados financeiros nos últimos anos. O que é uma prática por demais confiante e descuidada, fato ratificado quando, em setembro de 2008, presenciou-se a ruína do sistema financeiro norte-americano, com a falência do crédito a partir da falta de controle do sistema de crédito hipotecário (Borça Júnior e Torres Filho, 2008).

Como se pode perceber pelos dados apresentados, o Brasil, por meio do seu Banco Central, vem agindo proativamente, aplicando os princípios de Basiléia inclusive para IFs que atuam somente no mercado doméstico, garantindo a este padrões internacionais de gestão de riscos.

Relacionado a isso, foi relatado nas verbalizações a atenção ao surgimento de novos tipos de risco antes não previstos, como o risco de concentração de atividades das IFs em poucos produtos. Este tipo de percepção provavelmente vai gerar novas classificações de risco e novas demandas de gestão destes, pelo menos no caso brasileiro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios futuros para a equipe do Projeto Estratégico de Basiléia II no Denor estarão relacionados a manter a oferta de formação básica para novos integrantes e de eventos complexos e específicos acertados para os membros experientes. O crescimento da equipe no médio e longo prazo será inevitável devido ao aumento de atribuições e da sua complexidade, especialmente no que tange à normalização dos modelos internos de gestão de riscos das Instituições Financeiras, modelos estes que também terão de ser supervisionados e validados pelo BCB.

Sugere-se que o PEP seja direcionado a competências emergentes e essenciais à organização, associado à avaliação das ações de TD&E para retroalimentação da ANT, alinhado ao atendimento da missão da organização. Assim, aproxima-se a ANT às recomendações de Taylor, O'Driscoll e Binning (1998) para o treinamento e as aprendizagens focadas em resultados organizacionais, por meio de processos de ANT sensíveis ao comportamento no cargo e às influências externas, buscando perceber quanto cada um destes fatores pode afetar os resultados, admitindo outros meios de aprendizagem que não apenas o treinamento, e sugerindo avaliação ao longo do tempo para retroalimentação.

O choque entre o processo de ANT informal e o formal evidencia a necessidade de maior agilidade e fluidez ao processo formal e de avaliação para retro-alimentação. Cabe aqui sugerir ao PEP, e à ANT do BCB em geral, a incorporação de sistematização para a avaliação de eventos educacionais para retro-alimentação e a definição de indicadores de desempenho e/ou impacto no trabalho a partir dos objetivos educacionais expressos nestes documentos. Para alcançar a agilidade necessária ao processo, poder-se-ia reduzir a periodicidade da ANT ou até mesmo torná-la um processo contínuo e permanente, simplificando a burocracia associada.

A geração de relatórios do sistema SARTRE precisa ser revista e facilitada, sob pena de não servir como consulta a dados importantes. As dificuldades de geração de relatórios encontradas ao longo desta pesquisa são inaceitáveis para uma instituição que busca a excelência no seu TD&E.

As limitações deste estudo estão relacionadas ao método utilizado. Os resultados do estudo de caso não podem ser generalizados, por isso, entre as sugestões, mais adiante, está um estudo do tipo *survey*. É expresso na literatura sobre métodos e técnicas de pesquisa que a consecução de entrevistas individuais exige habilidades pessoais do entrevistador, relacionadas a conhecer previamente alguns temas que estão sendo pesquisados, e contar

com *insights* e intervenções certas para que a entrevista revele o máximo de aspectos relevantes. Por fim, a opção pela Análise de Conteúdo, cuja virtude é a principal fraqueza: a margem para *insights* interpretativos do pesquisador, o que pode ser revelador de aspectos difíceis de serem percebidos com outros métodos, e pode estar suscetível a tendências de interpretação, apesar da consulta a dois integrantes do grupo IMPACTO, os quais atuaram como juízes na análise de conteúdo das entrevistas com vistas a garantir o necessário distanciamento do pesquisador neste processo.

Uma nova agenda de pesquisa pode ser estruturada a partir das aprendizagens deste estudo. Acreditamos que algumas melhorias de cunho metodológico poderiam proporcionar estudos mais ricos, tais como:

- incorporar, além da análise documental e de entrevistas individuais, o grupo focal ou grupo temático para o debate de temas constantes das entrevistas individuais, para possibilitar uma percepção melhor do que a proporcionada por este estudo sobre a hierarquia de importância entre as categorias reveladas;
- elaborar questionário para pesquisa do tipo *survey*, e replicá-lo em várias empresas no mundo (com características semelhantes de atuação), sobre a percepção do processo de ANT relacionado às competências emergentes devido a influências externas;
- Desenvolver questionário para pesquisa que associe fatores de contexto externo e interno, distais e proximais à ANT, e aplicar em diversas equipes de atuação estratégica, buscando relações de causa e efeito de fatores emergentes no contexto externo como geradores de novas demandas organizacionais que, finalmente, suscitem um processo de ANT para a percepção de novas competências necessárias para o bom desempenho organizacional.

Por fim, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído um pouco mais para desenvolver a ANT sensível a fatores de contexto interno e externo no setor público brasileiro. A melhoria da ANT produzirá ações educacionais mais efetivas, as quais poderão impactar positivamente no atendimento da Missão institucional, melhorando a qualidade do gasto público. Afinal, melhorando a atuação da instituição pública, melhora-se o atendimento aos seus clientes e otimiza-se o retorno aos seus acionistas: o povo brasileiro.

7. REFERÊNCIAS

- Abbad, G.S. (1999). Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT. *Tese de Doutorado*. Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G.S. (2003). Aprendizagem em Ambientes Organizacionais: Uma Análise dos Problemas Conceituais, Teóricos e Metodológicos. Em: *III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*, João Pessoa – Paraíba. V.1, p. 384-384.
- Abbad, G.S.; Borges-Andrade, J.E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.S.; Freitas, I.A.; Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidade de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 231-254.
- Abbad, G.S.; Gama, A.L.G.; Borges-Andrade, J.E. (2000). Treinamento: Análise do relacionamento de avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 4(3), p. 25-45.
- Abbad, G.S.; Pantoja, M. J.; Pilati, R. (2001). Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25. *Anais*. Campinas, ANPAD, 2000. [CDROM].
- Abbad, G.; Pilati, R.; Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de Treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38(3), p. 205-218.
- Agut, S.; Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: the case of Spanish tourist industry. *Human resources development Quarterly*. 13(1), p. 31-53.
- Alliger, G.M.; Janak, E.A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, p. 331-342.
- Anderson, J.R. (1983). *The architecture of cognition*. Cambridge: Harvard University.
- Banco Central (2000). Os Princípios Essenciais da Basiléia – princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz. Brasília: Banco Central do Brasil, 1997. Traduzido e editorado por Jorge Carvalheira. Disponível em www.sisBanco_Central_do_Brasil.gov.br/?BASILEIA. Título original: *Core Principles for effective Banking Supervision* (1997), disponível em www.bis.org.
- Banco Central (2005). Relatório sobre o Projeto de Implantação da Universidade Banco Central do Brasil. *Relatório interno*. Brasília: Banco Central do Brasil.
- Banco Central (2006). *Série Perguntas mais frequentes: Risco-País*. Brasília: Banco Central do Brasil, Diretoria de Políticas Econômicas - Dipec.

- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B. (1991). O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, v. 26, n. 4, p. 87-102.
- Bauer M.; Gaskell, G. (2002). (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Borça Júnior, G. R. e Torres Filho, E. T. (2008). Analisando a crise do *subprime*. *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 129-159.
- Borges-Andrade, J.E. (1982) Avaliação somativa de sistemas instrucionais: Integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11(46), p. 29-39.
- Borges-Andrade, J.E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia* (Natal), v.7, p. 31-43.
- Borges-Andrade, J.E. (2006). Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 231-254.
- Borges-Andrade, J.E. & Abbad, G.S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), pp. 112-125.
- Borges-Andrade, J. E., & Lima, S. M. V. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54), 5-14.
- Broad, M. L. (1982). Management actions to support transfer of training. *Training and Development Journal*, v. 36, n. 5, p. 124-130.
- Bruno-Faria, M. F.; Brandão, H. P. (2003). Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.35-56, jul/set.
- Carvalho, R. S. (2003). Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. *Dissertação de Mestrado*. Universidade de Brasília: Brasília.
- Castro, P. M. R. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *RAUSP - Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.
- Chiu, W; Thompson, D; Mak, WM; Lo. K. (1999) Re-thinking training needs analysis - A proposed framework for literature review. *Personnel Review*. V.28, n. 1-2, p. 77-90.

- Connolly, T.; Conlon, E.J.; Deutsch, S.J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *The Academy of Management Review*, 5, pp. 211–217.
- Cook, T.D. (1997). Lessons learned in evaluation over the past 25 years. In: Chelimsky, E. & Shadish, W.R. (Eds.). *Evaluation for the 21st century: A handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Éboli, M. P. (2004). *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Fitzpatrick, J.L., Sanders, J.R. & Worthen, B.R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Boston: Pearson Education, 3rd. Ed.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2^a. Ed.
- Freitas, I.A.; Borges-Andrade, J.E. (2004). Efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), pp. 44–56.
- Freitas, I.A. (2005). Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com as crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. *Tese de Doutorado*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Freitas, I.A.; Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.S.; Pilati, R. (2006). Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 489-504.
- Gaertner, G.H.; Ramnarayan, S. (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *The Academy of Management Review*, 8, pp. 97–107.
- Gilbert, T. (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw Hill.
- Goldstein, I.L. (1991). Training in work organizations. In: Dunnette & Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 507-619).
- Goldstein, I. (1993). *Training in organizations*. California, Pacific Grove: BROOKS/COLE Publishing Company. 3rd. Ed.
- Goldstein, I. & Gessner, J. (1988). Training and Development in Work Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 4, p. 43-72.
- Guimarães, T. A.; Borges-Andrade, J. E.; Machado, M. S.; Vargas, M. R. M. (2001). Forecasting Core Competencies in an R&D Environment. *R&D Management*. Manchester, UK. v. 31, n.3, p. 249-255.

- Guimarães, T. A.; Bruno-Faria, M. F. & Brandão, H. P. (2006). Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. Em: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão & colaboradores. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 216-230.
- Haccoun, R.R.; Saks, A.M. (1998). Training in the 21st century: Some lessons from the Last One. *Canadian Psychology*, 39(1-2), pp. 33–51.
- Hamblin, A.C. (1978). *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil.
- Hitt, M.A. (1988). The measuring of organizational effectiveness: Multiple domains and constituencies. *Management International Reviews*, 28(2), pp. 28–40.
- Hobsbawn, E. (1996). *A Era do Capital, 1848-1875*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Hourneax Jr., F.; Ruiz, F.M.; Corrêa, H.L. (2005). A evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações. *Anais do 29º Encontro da ANPAD. Campinas: ANPAD*, v. CDRom.
- Kozlowski, S.W.J.; Salas, E. (1997). A multilevel organizational systems approach for the implementation and transfer of training. In: J.K. Ford, S.W.J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas e M. Teachout (eds.): *Improving training effectiveness in work organizations*. New Jersey: Jossey-Bass, pp. 247-287.
- Kozlowski, S.W.J.; Brown, K.G.; Weissbein, D.A.; Cannon-Bowers, J.A.; Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer. In: K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (eds.): *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 157-210.
- Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*. v. 39, p. 545-582.
- Lima, S. V., Castro, A. G.; Machado, M. S. (2004). O processo de geração do conhecimento e a necessidade futura de competências essenciais em organizações de P&D. In: XXIII Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica. *Anais do XXIII Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica*. Curitiba.
- Magalhães, M. L.; Borges-Andrade, J. E. (2001). Auto e heteroavaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*. 6(1), p.33-50.
- Mager, R. F. & Pipe, P. (1970). *Analysing Performance Problems*. Belmont, CA: Lake Publishing.
- Mager, R.; Pipe, P. (1983). *Análise de problemas de desempenho ou “você precisa realmente querer”*. Porto Alegre: Globo.
- McGehee, W.; Thayer, P.W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.

- Martins, M.C.F.; Pinto Jr, H.; Borges-Andrade, J.E. (1999). Impacto do treinamento numa empresa de transporte de passageiros. In: *Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), Resumos de Comunicação Científica, XXIX Reunião Anual de Psicologia* (p. 53a). Ribeirão Preto: SBP.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), pp. 42-51.
- Meneses, P. P. M.; Zerbini, T. (2005). Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões Atuais [CD-Rom]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXIX ENANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.
- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa: A Gestão do capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makronbooks.
- Moore, M. L.; Dutton, P. (1978). Training needs Analysis: Review and Critique. *Academy of Management Review*, vol 3, pp. 532-545.
- Mourão, L. (2004). Avaliação de programas públicos de treinamento: Um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Tese de Doutorado*, Universidade de Brasília, DF.
- Mourão, L.; Borges-Andrade, J.E.; Salles, T. (2006). Medidas de valor final e retorno de investimento em avaliação de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 505-513.
- Mowday, R.T.; Sutton, R.I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, v.44, p. 195-229.
- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resources development*. New York: Wiley.
- Nissembaum, H. (2000). *A Competência Essencial*. São Paulo: Infinito.
- Noe, R.A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 736-749.
- Okimoto, M. L. R. (2004). Explicitação do conhecimento tácito: um estudo de caso no setor industrial. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. v. 4, n. 1, pp. 123-150.
- Ostroff, C.; Ford, J.K. (1989). Assessing training needs: critical levels of analysis. In: Goldstein, I.L. (Org.). *Training and development in organizations*. São Francisco: Jossey Bass.
- Paula, S.M.A. (1992). Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinandos de duas organizações. *Dissertação de Mestrado*. Instituto de Psicologia: Universidade de Brasília.

- Peters, L. H.; O'Connor, E.J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influence of frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 3, p. 391-397.
- Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 159-176.
- Pilati, R. & Abbad, G.S. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília- DF, v. 21, n. 1, pp. 43-52.
- Pilati, R.; Borges-Andrade, J.E. (2006). Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 359-384.
- Pilati, R.; Borges-Andrade, J. E.; Azevedo, L. P. S. (1999). Impacto do treinamento em amplitude e profundidade: relações com suporte à transferência, gestão do desempenho e liberdade decisória. In *Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), XXIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos* (pp. 53a-53b), Ribeirão Preto.
- Phillips, J. (1997). *Return of investment in training and performance improvement programs*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Reed, J; Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19 (3): pp. 393-407.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Roullier, J. Z.; Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, October/December, 4(4), pp. 377-390.
- Rummler, G. (1987). Determining Needs. In: CRAIG, R. L. (ed). *Training and Development Handbook*. Third Edition, American Society for Training and Development, p. 217-247.
- Salas, E.; Cannon-Bowers, A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.
- Sallorenzo (2000). Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: Analisando e comparando modelos de predição. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Brasília, Brasília.
- Santos, G. M.; Leitão, P.E.F. (2007). Basiléia II: estudo de caso do capital econômico de uma carteira de créditos de varejo. *Monografia*. Brasília: Universidade de Brasília.

- Sparrow, P. R.; Bognanno, M. (1994). Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. In : *Managing Learning* . London: Rotledge, 1994.
- Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*. v. 43, pp. 399-441.
- Taylor, P., O'Driscoll, M.; Binning, J. (1998). A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*. v. 8, pp. 29-50.
- Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vargas, M. R. M. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136, abril/junho.
- Vargas, M.R.M & Abbad, G.S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. Em: Borges-Andrade, J.E; Abbad, G.S.; Mourão, L. (org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre - RS, 2006. pp. 137-158.
- Vera, G.S. (2006). Regulação Bancária e Acordo da Basiléia no Brasil. *Monografia*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Wexley, K.N. (1984). Personal training. *Annual Review of Psychology*, v.35.
- Wexley, K. N.; Latham, G. P. (1991). Developing and training human resources in organizations. 2nd edition. New York, NY: Harper Collins.
- Wholey, J.S. (2004). Evaluability Assessment. In: Wholey, J.S., Hatry, H.P. & Newcomer, K.E. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2nd. Ed.

ANEXO I - ENTREVISTA ELETRÔNICA

ENTREVISTA ELETRÔNICA

Meu nome é Armando Villas-Bôas Cabral, sou servidor do Banco Central do Brasil atualmente afastado para fazer mestrado na UnB, na Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional sob orientação da Professora Gardênia Abbad. Estou estudando treinamento, mais especificamente, o surgimento e levantamento de necessidades de treinamento. A questão do trabalho é:

“Descrever o processo de Análise de Necessidades de Treinamento – ANT – na equipe do projeto Basiléia do Banco Central no período de 2005 a 2007 e as percepções dos participantes sobre a efetividade dos treinamentos realizados a partir da ANT.”

Preciso de sua ajuda para concluir o mestrado, peço que responda as questões abaixo em uma das seguintes modalidades:

- i. Digite, salve em novo arquivo, e envie para o e-mail armandovillasboas@yahoo.com.br . ou
- ii. Responda por escrito e entregue ao ADT do seu Depto; ou
- iii. Combine horário para responder oralmente numa entrevista gravada (duração média de 20 minutos).

Qualquer dúvida entre em contato comigo no 61-9209.1191 ou no e-mail acima. Os resultados serão apresentados em bloco, de forma a garantir o anonimato dos respondentes. Com esta pesquisa, almejo poder fazer sugestões de aperfeiçoamento do processo de levantamento de necessidades de treinamento do Banco Central do Brasil.

Agradeço a sua participação (por favor, participe!). Um abraço.

- 1) Seu posto é: () gerencial; () técnico; () os dois; () outro:_____
- 2) Em julho de 2004 foram divulgadas as diretrizes do Novo Acordo da Basiléia. O Banco Central aderiu ao Novo Acordo em dezembro do mesmo ano por meio de um Comunicado. A partir de 2005 o Banco Central do Brasil estruturou equipes para trabalhar no “Projeto Basiléia”. Na sua opinião, as necessidades de treinamento que surgiram para sua equipe devido ao Novo Acordo surpreenderam o Banco Central?
- 3) E as necessidades surgidas ao longo de 2006?
- 4) E as necessidades surgidas ao longo de 2007?
- 5) Quais as ameaças e desafios surgidos para a sua equipe com a edição do Novo Acordo?
- 6) Quais demandas de desenvolvimento de competências surgiram na sua equipe a partir do Novo Acordo?
- 7) Quais oportunidades de desenvolvimento de competências foram oferecidas entre 2005-2007(que você lembre)?
- 8) Em sua opinião, qual a efetividade dos treinamentos oferecidos no período?

- 9) Como foram feitos os levantamentos de necessidades de treinamento na sua equipe, relativos ao Novo Acordo, entre 2005 e 2007?
- 10) Em sua opinião, quais seriam os próximos passos em termos de desenvolvimento de competências da sua equipe, relativo ao Novo Acordo?
- 11) Quais sugestões você teria ao processo de levantamento de necessidades de treinamento?

Muito obrigado.

**ANEXO II - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA AS
ENTREVISTAS**

- Introdução, apresentando a filiação do pesquisador e os objetivos da pesquisa.

1) Descrição do posto: () gerencial; () técnico; () os dois;
() outro: _____

2) Contextualizar, se necessário (em julho de 2004 foram divulgadas as diretrizes do Novo Acordo da Basiléia. O Banco Central aderiu ao Novo Acordo em dezembro do mesmo ano por meio de um Comunicado. A partir de 2005 o Banco Central do Brasil estruturou equipes para trabalhar no “Projeto Basiléia”).

QUESTÃO: Em sua opinião, as necessidades de treinamento que surgiram para sua equipe devido ao Novo Acordo surpreenderam o Banco Central?

3) E as necessidades surgidas ao longo de 2006?

4) E as necessidades surgidas ao longo de 2007?

5) Quais as ameaças e desafios surgidos para a sua equipe com a edição do Novo Acordo?

6) Quais demandas de desenvolvimento de competências surgiram na sua equipe a partir do Novo Acordo?

7) Quais oportunidades de desenvolvimento de competências foram oferecidas entre 2005-2007(que você lembre)?

8) Em sua opinião, qual a efetividade dos treinamentos oferecidos no período?

9) Como foram feitos os levantamentos de necessidades de treinamento na sua equipe, relativos ao Novo Acordo, entre 2005 e 2007?

10) Em sua opinião, quais seriam os próximos passos em termos de desenvolvimento de competências da sua equipe, relativo ao Novo Acordo?

11) Quais sugestões você teria ao processo de levantamento de necessidades de treinamento?

**ANEXO III – REGULAMENTAÇÃO DO PLANO EDUCACIONAL
DE PROJETO (PEP)**

ORDEM-DE-SERVICO 4.089 DE 14.9.2005

Estabelece procedimentos a serem observados na condução de projetos no âmbito do Banco Central e na gestão e utilização dos recursos da Redi-BC.

O Diretor de Administração, no uso de suas atribuições conforme disposto no Art. 14, Inciso XIV, do Regimento Interno do Banco Central e no Art. 3º do Regulamento para Gestão de Projetos Estratégicos e para a Administração da Reserva para o Desenvolvimento Institucional do Banco Central (Redi-BC), de que trata a Portaria nº 31.247, de 1º.7.2005, e considerando o aperfeiçoamento do planejamento institucional do Banco Central e necessidade de adoção de diretrizes uniformes no âmbito desta Autarquia, estabelece os seguintes procedimentos a serem observados na condução de projetos nesta Instituição.

2. Com a finalidade de possibilitar uma gestão mais eficaz do planejamento institucional, os projetos são classificados em funcionais e estratégicos:

I - projetos funcionais são aqueles decorrentes das funções das unidades e, como tal, voltados para o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de processos de trabalho internos às mesmas;

II - projetos estratégicos contribuem para o aprimoramento e o desenvolvimento organizacionais do Banco Central do Brasil, devendo estar alinhados à missão institucional e concorrer para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como para o atendimento da visão de futuro, ou que visem ao atendimento de expressa determinação legal.

3. A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Banco Central (MGPro) é o conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas de uso obrigatório para a condução dos projetos estratégicos e recomendável para os projetos funcionais, que tem o objetivo de nortear a atuação dos gerentes na condução dos projetos sob sua responsabilidade.

4. Com vistas a possibilitar uma gestão integrada da carteira de projetos do Banco Central, indispensável à execução do planejamento institucional, os projetos estratégicos devem ser incluídos e mantidos atualizados no Sistema de Informações para Gerência de Projetos e Atividades - GPA, pelas unidades executoras, sendo recomendável o mesmo procedimento com relação aos projetos funcionais.

5. Visando a integrar de forma sistemática os projetos com os processos de planejamento e orçamento, facilitando as decisões estratégicas da Instituição, e tornando a utilização dos recursos mais transparente, previsível e coordenada, a Diretoria Colegiada em sessão de 11.5.2005 estabeleceu calendário permanente com indicação dos prazos de realização das respectivas etapas, que está disponível na Intranet, no item -Planejamento, Orçamento e Gestão-. Nesse sentido, para a aprovação de projetos estratégicos no âmbito do Banco Central, custeados por quaisquer fontes de recursos, deve ser observado o disposto no citado calendário.

6. É de inteira responsabilidade da unidade executora o acompanhamento, o controle e a avaliação dos projetos funcionais, independentemente de qualquer manifestação do

Departamento de Planejamento e Orçamento - Depla, e da Gerência Executiva de Projetos - Gepro.

7. Cabe à Gepro prestar assessoria na elaboração dos projetos estratégicos e funcionais, quando demandada.

8. As unidades interessadas em apresentar projetos estratégicos devem elaborar, inicialmente, a Proposta de Projeto Estratégico (PPE) que, após ser validada e priorizada pela Diretoria da Área, é encaminhada à Gepro para análise e manifestação quanto aos aspectos metodológicos.

9. Após a análise e manifestação da Gepro, as unidades podem iniciar a elaboração do correspondente Estudo Preliminar de Projeto (EPP).

10. Para que se proceda ao exame e à aprovação das PPEs, dos EPPs e dos respectivos planos de projetos estratégicos, financiados com recursos de qualquer fonte é indispensável que os projetos estratégicos em andamento na unidade estejam com os seus registros devidamente atualizados no Sistema GPA.

11. Com vistas ao adequado tratamento do assunto, a unidade responsável por projeto estratégico deve instruir processo específico, ao qual será apensada toda a documentação relativa ao projeto, protocolando-o no Sidoc de acordo com a fonte do recurso que custeará as respectivas atividades.

12. O registro dos projetos estratégicos é feito pela unidade responsável pela sua execução, mediante o preenchimento da PPE e do EPP, disponível no Sistema GPA, observando-se que:

I - todos os campos da PPE e do EPP devem ser devidamente preenchidos;

II - deve ser anexada ao processo uma cópia da PPE devidamente preenchida e assinada pelo chefe da unidade;

III - da mesma forma, quando se tratar do EPP, deve ser anexada ao processo uma cópia devidamente preenchida e assinada pelo chefe da unidade;

IV - caso o projeto envolva atividades de competência de outras unidades, deve constar no EPP a manifestação dos respectivos chefes quanto à viabilidade, aspectos técnicos envolvidos, recursos a serem alocados ao projeto e possíveis alternativas, se for o caso;

V - em se tratando da utilização de recursos financeiros provenientes de fonte diferente da Redi-BC, quando do encaminhamento do EPP deve constar do processo manifestação favorável do gestor daqueles recursos; e

VI - o processo devidamente instruído é encaminhado à Gepro após a manifestação do Diretor responsável pela área.

13. Cabe à Gepro avaliar os EPPs, verificando os aspectos formais e metodológicos dos documentos encaminhados pelas unidades, elaborar parecer resumindo suas conclusões e encaminhar o assunto para deliberação do Comitê de Projetos Corporativos - CPC, ao qual compete aprovar o parecer e propor escala de prioridades para a execução dos projetos.

14. O CPC deve se manifestar submetendo à Diretoria Colegiada do Banco Central, por meio de voto, suas deliberações e a respectiva escala de prioridade para a execução dos projetos. Após a manifestação favorável da Diretoria as unidades executoras providenciarão, de imediato, a elaboração do plano do projeto.

15. A proposta não aceita pode ser reapresentada, a qualquer tempo, para reavaliação, desde que a ocorrência de novos fatos modifique as circunstâncias anteriormente existentes.

Nesse caso, a unidade interessada deve encaminhar correspondência à Gepro, contendo exposição dos motivos alegados para a nova apreciação. Se a unidade interessada entender conveniente, poderá desenvolver o projeto como funcional, utilizando os seus próprios recursos.

16. Aprovado o EPP, cabe à Gepro providenciar o encaminhamento do processo à unidade de origem para a elaboração do plano do projeto, o qual deve ser desenvolvido com base nos dados do respectivo EPP, devendo ser preenchido no sistema GPA, observando-se que:

I - o plano deve conter todas as informações julgadas necessárias para o seu pleno entendimento, com vistas a permitir a sua caracterização e o seu dimensionamento, sendo indispensável a indicação do gerente responsável pela condução do projeto;

II - todos os campos devem ser devidamente preenchidos;

III - na elaboração da previsão de desembolso de recursos financeiros, deve ser preenchido o respectivo cronograma de desembolso, observando-se que a liberação dos recursos financeiros é efetuada segundo tal cronograma e desde que não haja pendências relativas à entrega e conformidade de produtos de etapas anteriores;

IV - caso o projeto envolva atividades de competência de outras unidades, deve constar do processo a concordância dos respectivos chefes de unidade quanto a sua participação, conforme detalhado no plano do projeto, observado o disposto no parágrafo 18;

V - em se tratando da utilização de recursos financeiros provenientes de fonte diferente da Redi-BC, o gestor daqueles recursos deve reiterar ou não a manifestação anterior, constante do EPP; e

VI - uma cópia do plano do projeto devidamente preenchido e contendo as assinaturas dos chefes das unidades citadas no item V deve ser anexada ao processo do projeto.

17. Em seguida, o processo é encaminhado à Gepro para análise e manifestação.

18. Na elaboração do EPP e do plano de projeto os gerentes do projeto devem observar os seguintes procedimentos - além das disposições legais e regulamentares, notadamente a Lei nº 8.666, de 21.6.1993 - caso o projeto envolva qualquer dos itens a seguir relacionados:

I - capacitação: deve ser elaborado juntamente com a equipe da UniBacen, o Plano Educacional do Projeto (PEP), o qual deverá ser anexado ao plano do projeto.

II - contratação de consultoria, aquisição de livros e periódicos, aquisição de equipamentos - exceto informática, aquisição de mobiliário, traduções, reformas e construções: deve ser mantido contato com o Demap/Dilic, componente organizacional responsável pelo assunto.

III - desenvolvimento de sistema e aquisição de software e equipamento para informática: deve ser mantido contato com o gerente de negócio do Deinf que atende à Unidade solicitante.

IV - realização de eventos, ações de publicidade, pesquisas de opinião, execução de serviços gráficos, etc: a Secre/Surel, como componente encarregado de tais assuntos, deverá ser previamente consultada.

19. Após aprovar o plano, em se tratando de projeto custeado pela Redi-BC, cabe à Gepro efetuar o registro da dotação dos recursos do projeto no Sistema ORCAR e solicitar ao Depla a inclusão do projeto no Sistema de Custos e Informações Gerenciais - SCIG, expedindo comunicação ao gerente do projeto para que possam ser efetuados os apontamentos dos servidores que atuarão na execução do empreendimento.

20. Para o adequado acompanhamento da execução do projeto, devem ser apresentados relatórios periódicos sobre o seu andamento, por meio do preenchimento do formulário "Relatórios de Situação do Projeto" no GPA, nos intervalos indicados no plano do projeto. Cabe à Gepro fazer o acompanhamento dos registros e a análise do conteúdo das citadas inclusões.

21. A liberação dos recursos da Redi-BC para fazer face às despesas do projeto é feita pela Gepro, obedecidos os seguintes procedimentos:

I. a solicitação de liberação de financeiro deve ser feita por meio de expediente ou correio eletrônico, onde deve constar a etapa do projeto a que refere, o valor do pagamento, e a data constante do cronograma prevista para o desembolso;

II. o expediente citado no inciso anterior deve ser acompanhado de cópia do documento fiscal pertinente (nota fiscal, recibo de prestação de serviços ou invoice - no caso de compras no exterior);

III. a solicitação deve ser assinada pelo ordenador de despesas da Unidade e contar com a sua expressa concordância com o pagamento pretendido;

IV. os pedidos feitos por correio eletrônico somente são atendidos após a Gepro receber a cópia do documento fiscal pertinente e contar com a expressa manifestação do ordenador de despesas da Unidade;

V. a liberação de recursos para o pagamento de taxas de inscrição pode ser feita antecipadamente (MPA 2-9-9-13-a), com a obrigatoriedade de encaminhamento posterior, à Gepro, da cópia do documento fiscal;

VI. cabe ao gerente do projeto ou ao responsável pelo Projeto na Unidade executora providenciar a documentação acima solicitada;

VII. as liberações de recursos estão condicionadas à inexistência de pendência documental ou de informações e relatórios no GPA;

VIII. as solicitações de liberação de financeiro efetuadas em desacordo com os registros constantes no GPA somente são atendidas após a atualização do referido Sistema.

22. No caso de diárias e passagens é feita liberação mensal de recursos da Redi-BC, baseada tanto no cronograma de desembolso do plano de projeto como também na análise, por parte da Gepro, da efetiva utilização dos recursos liberados anteriormente para o mesmo fim.

23. As solicitações de liberações de recursos da Redi-BC devem ser formuladas com antecedência, mínima, de 48 horas.

24. Cabe à unidade responsável pela execução do projeto anexar ao processo todos os documentos referentes aos pagamentos efetuados.

25. Toda proposta de alteração de projeto deve ser previamente submetida à Gepro, por meio do GPA. A proposta deve conter as justificativas para as alterações pretendidas e a discriminação dos reflexos das modificações sobre os prazos, produtos, custos, recursos e escopo do projeto, assim como a manifestação formal das unidades envolvidas nas alterações.

26. As alterações propostas que implicarem acréscimos do prazo final previsto ou do custo total aprovado, bem como alteração do escopo, são encaminhadas pela Gepro à apreciação do CPC, para decidir quanto à necessidade de encaminhamento para decisão pela Diretoria Colegiada.

27. O projeto somente pode ser encerrado após a elaboração de relatório contendo as lições aprendidas e a indicação do responsável pelo monitoramento do resultado depois do encerramento

do projeto, aferido por meio do(s) indicador(es) de desempenho constante(s) do plano do projeto, observado o prazo estipulado para a medição.

28. No prazo máximo de 60 dias após o encerramento do projeto, é realizada reunião destinada a avaliar a execução do projeto, da qual devem participar a equipe responsável pela sua execução e os representantes da Gepro.

29. A Gepro pode propor ao CPC a reavaliação ou a suspensão de projetos que venham a enquadrar-se em qualquer das condições a seguir:

I - permanecer com seus registros no GPA desatualizados por prazo superior a três meses e sem que tenha sido suficientemente justificado o atraso, por meio de comunicação formal à Gepro;

II - cujos custos, em qualquer das etapas, ultrapassem o valor aprovado, sem que tenha sido solicitada alteração do projeto, nem comunicada formalmente à Gepro a correspondente compensação do valor em outra etapa; e

III - ocorrência de fatos constatados no decorrer do projeto que possam constituir-se em causa para o não atingimento do objetivo proposto.

30. Fica revogada a Ordem-de-Serviço 3.920, de 11.12.03.

Esta Ordem-de-Serviço entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 31 de agosto de 2005.

João Antônio Fleury Teixeira

Diretor

**ANEXO IV – VERBALIZAÇÕES DAS ENTREVISTAS
SEPARADAS POR CATEGORIA**

Síntese categórica, eixo temático 1: Características da Equipe

1.1 Natureza da Função do Entrevistado

Definição: verbalizações sobre o que o entrevistado faz na equipe, se função gerencial ou técnica.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. Treze verbalizações.

Verbalização Ent 1	OBS
...a gente como... acaba tomando conta da equipe, acaba tendo responsabilidade gerencial, sim.	Gerencial
Verbalização E3	
... eu sou substituta (...) na gerência do projeto e trabalho com a parte de risco de crédito	T+G
Verbalização E4	
É basicamente técnico . (...) a gente tem trabalhado mais como apoio para o pessoal que está mais à frente: (...) enfim, gerando informações	Técnico (no Basiléia)
Verbalização E5	
É técnico. Só técnico. Eu faço alguma coisa gerencial mais é muito pouco . É mais técnico.	T + pouco G
Verbalização E6	
... técnica. (...) por enquanto, em dois anos a única coisa que eu trabalhei foi especificamente Basiléia	T (exclusivo para Basiléia)
Verbalização E7	
só Basiléia.	T (exclusivo para Basiléia)
Tô desde o início que eu entrei no banco. Sou do último concurso. 2006. é técnico.	
Verbalização E8	
Desde o início, desde 2003.	
Só técnica	Técnico
Normalmente, eu junto, agrupo o trabalho e entrego um produto. Esse produto é um relatório sugerindo treinamento, sugerindo livros a serem comprados, esse tipo de coisa. Então tem uma parte que é de organizar, que eu poderia te dizer que é gerencial, mas basicamente técnico.	
Verbalização E9	
técnico, mas participo de discussões gerenciais.	T+G
Verbalização E10	
gerencial	Gerencial

Síntese categórica, eixo temático 1: Características da Equipe

1.2 Surgimento da equipe

Definição: mostra a percepção dos entrevistados sobre quando a equipe foi criada.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 2, 3 e 4. Seis verbalizações.

Acho que foi em 2004 mesmo.	E 1
Já existia. Esse negócio já vinha sendo debatido e o Brasil participa, né? A F e a M participam de alguns grupos que já discutiam o assunto Basiléia II, mas aí depois que saiu o comunicado em 2004 , houve realmente essa “bom, vamos...”, o comunicado sinalizou qual seria o tratamento que o Brasil daria aí houve essa espécie de formalização de grupos, equipes, definindo projetos... A partir daí.	
Já era de alguma maneira previsto, porque esse negócio de Basiléia vinha sendo discutido há muito tempo, começou em 1999 , se eu não me engano, já vinha sendo debatido e tal.	
...as minutas, os acordos já foram saindo desde 1999 , então a gente já vinha acompanhado a evolução desse documento	E 2
Não, foi logo, logo... assim, logo que criaram o Redi-BC. Se eu não me engano o projeto de Basiléia foi um dos primeiros projetos aprovados pelo Redi-BC, se não foi o primeiro.	E 3
Então... porque a gente tava, assim, a gente tava muito preocupado porque a gente precisava de algum jeito implementar esse projeto. A diretoria se comprometeu com um cronograma , foi divulgado, na época era o comunicado 21746 . Então a gente tinha um trabalho pra fazer, um trabalho com data pra ser terminado, né?	
É, foi em 2004 ainda...	E 4

Síntese categórica, eixo temático 1: Descrição de atividades da equipe

1.3 Descrição de atividades da equipe

Definição: descrição de atividades desempenhadas pela equipe.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 2, 3, 4, 6, e 8; 30 verbalizações.

Verbalização	OBS
Não só na abordagem simples, porque Basiléia tem uma série de abordagens lá que os países podem escolher . Tem a mais simples, a simplificada, e têm as mais avançadas.	E1 HISTÓRIA
Mas a abordagem avançada é muito complicada, muito difícil, é custosa pros bancos , né? Tem que investir muito em sistema de informática, em criação de base de dados, então não se espera que muitos bancos resolvam adotar a avançada , não. No máximo dez e tal, os maiores, assim, bem. Porque é uma coisa muito complicada e dispendiosa.	HISTÓRIA
...nós já sinalizamos no comunicado que vamos adotar a simples , já adotamos, né? que entrou em vigor agora em julho [de 2008] , de início, e mais pra frente, então nós estamos trabalhando nisso agora, de adotar também as avançadas . [as abordagens avançadas aqui relatadas estão contidas nas recomendações do Novo Acordo de Basiléia, também chamado de Basiléia II]	HISTÓRIA
Desde 1994 quando esse negócio foi implantado, Basiléia I, tava rolando, agora só que cada vez mais complicado, né? Tem uma série de questões aí, inclusive o COSIF [regras contábeis para instituições financeiras no Brasil] que já estava se exaurindo ; contas novas que precisavam ser criadas e, às vezes, não tem espaço pra criação de contas ; a própria formatação lá do COSIF já tava dando sinal de que o negócio não ia dá muito certo . Aí saiu o Basiléia II... que o espírito é outro , né? Ou seja, desvincula um pouco da contabilidade e é uma nova forma de você apurar e uma nova filosofia .	HISTÓRIA
...é questão de validação de modelos internos, porque Basiléia II você pode pensar em dois tipos de modelos, um modelo padronizado que o regulador dá "oh, usa isso aqui e me diz quanto é o capital", e o modelo interno, ou seja, como é que você gerencia o seu risco , qual é a modelagem que você usa e o quê que sai dessa modelagem	E2 HISTÓRIA
é um documento que muitas vezes precisa ser muito, precisa, tem necessidade de ser detalhado na regulamentação doméstica. Então a gente além de olhar, de ler o documento, a gente também lê a legislação de cada país	
tinha uma norma que não tava prevista no pacote, depois desse novo comunicado foi incorporada, que era uma norma sobre gestão de risco de crédito, então não é uma norma de capital, é uma norma que a gente chama de qualitativa sobre gerenciamento, quais são as boas práticas de gerenciamento de risco de crédito que um banco deve ter	HISTÓRIA
É, assim, na verdade, o conteúdo do documento Basiléia II, do que tinha sido feito, a gente já conhecia, né? a gente sabia que existiam limitações aqui no banco pra implementar isso. Então a partir momento que o acordo é implementado, você tem um, você passa a ter prazos, né? pra implementar . Você se compromete com um cronograma, que foi divulgado publicamente, e aí você passa a ser mais cobrado, né?	E3 HISTÓRIA
É, risco de concentração na área de crédito que era uma coisa assim que era pouco falada, era um assunto que tá emergindo que é o risco de você ter carteiras de crédito, né? muito concentradas num determinados produtos e aí as instituições ficam vulneráveis então. Mas por outro lado você não tem muito como... restringir a exposição, você tem que tentar gerenciar a exposição . Você não pode restringir um banco de atuar naquele que é o mercado dele. Então você tem reconhecer aquilo como	Gerenciamento do risco de concentração das atividades das IF em poucos nichos

<p>um risco de concentração, um risco que existe em grande parte das IF's [Instituições Financeiras] e você tem que buscar gerenciar. Porque o quê que acontece: quando você tem uma concentração, você tem um nicho ali de mercado, quando um tomador começa a ter problema, é provável que outros comecem a ter problema também. É o que aconteceu com os bancos que atuavam muito em hipoteca. Uma série de tomadores começou a ter problema e isso daí foi se alastrando, né? [Referindo-se a recente crise financeira dos EUA]</p>	
<p>Tem pessoas na equipe que são especialistas mais quantitativas. Então são os caras que mexem com planilhas, mexem com modelo, vão lá calibrar modelo quantitativo. E têm as pessoas que são mais analíticas, mais qualitativas. Que trabalha mais com a questão boas práticas, da relação das normas, dos aspectos qualitativos das normas, né?</p>	<p>Funções dentro da equipe (especialistas quantiXquali)</p>
<p>Eu diria, assim, que o principal desafio hoje é: você implementar um acordo dentro do cronograma que tá proposto, mas também de olho no que tá acontecendo em Basiléia diante dessa crise econômica que está tendo. Que a gente tá revisando alguns conceitos de securitização, de risco de crédito. Eles estão querendo reforçar as regras de risco de, de gestão de risco de liquidez. Que eram regras que em 2001 tinha saído a regulamentação de risco de liquidez. A gente implementou no Brasil em 2001 mesmo. E agora eles estão revendo, propondo limites assim mais rígidos pra gerenciar isso e ter impacto nos riscos de Basiléia, do mercado internacional, crédito. Então acho que é mais ou menos isso.</p>	
<p>E eu destacaria também assim risco operacional, modelo interno de risco operacional é uma coisa que é muito nova, que ao contrário de mercado... risco de mercado, o modelo interno é novo pro Brasil, pra Europa, Estados Unidos já existe há dez anos. Então é muito fácil, em termos de treinamento, você conseguir treinamento nos bancos centrais lá fora, você chamar, organizar um evento aqui e chamar pessoas de fora pra participarem. Risco de crédito assim, existe um gap entre o conhecimento de modelos internos aqui no Brasil e o que tem lá fora. Mas esse gap é... vamos dizer assim... você tem uma metodologia bem clara no Basiléia sobre como fazer os modelos internos, agora risco operacional é uma coisa que é absolutamente nova pra todo mundo, porque a metodologia que eles propõem nos modelos internos, assim, é uma coisa muito aberta, é simplesmente de... ah, lá você tem que alocar capital pra requerer, pra risco operacional, que pode usar modelos padronizados e aí ele diz quais são ou você pode usar modelos internos, e ele não diz quais são os modelos internos. Ele dá quatro parâmetros "olha, o modelo interno tem que levar em conta modelagem estatística, dados de perdas internas, dados de perdas externas" e aí te dá uma... mas não te prescreve, assim, te dá muito pouca orientação comparado com o tipo de orientação que você tem em crédito e mercado. E o mundo inteiro tá desenvolvendo modelo interno pra risco operacional hoje. Então assim é difícil você ter o conhecimento e por... Assim, se você ainda tá desenvolvendo o conhecimento, você ter o treinamento pra preparar as pessoas é mais complicado ainda. Então eu vejo assim... essas três áreas como bem críticas principalmente essa parte de risco operacional.</p>	<p>Modelo interno para risco operacional</p>
<p>Então eu acho que o grande desafio nesse cronograma do projeto Basiléia é justamente determinar às instituições o que deve ser divulgado, relacionado logicamente ao Basiléia II e pode ser uma mudança cultural grande.</p>	<p>E4 Divulgação da gestão nas IF's (Pilar III)</p>
<p>Só sei que há pessoas da nossa equipe alocadas diretamente para acompanhar, gerar pesquisas sobre o Pilar III de Basiléia. O pessoal hoje está localizado atualmente em Fortaleza, uma equipe nossa... esse pessoal que efetivamente está mais envolvido. Talvez até conversar com eles seria interessante para sua própria pesquisa porque eles que estão ali no dia-a-dia literalmente trabalhando.</p>	<p>Divulgação da gestão nas IF's (Pilar III)</p>
<p>Aí eu diria que dentro do Pilar III, que é o foco da nossa participação no projeto é justamente identificar claramente o quê que uma instituição</p>	<p>Divulgação da gestão nas IF's (Pilar III)</p>

<p>tem que divulgar. Como eu disse pra você, o Pilar III ele está muito focado nessa transparência, e transparência envolve divulgação de informação. Então, acho que um dos grandes desafios nossos, é justamente fazer assim como que um Chek list do que deve ser divulgado e como deve ser feita essa divulgação.</p>	
<p>Como eu te disse, a divulgação de informação, de repente, no Brasil não é algo que é tão valorizado e tende a ser.</p>	<p>Divulgação da gestão nas IF's (Pilar III)</p>
<p>Acho que uma das características do Denor, posso dizer até uma virtude é que... o trânsito da comunicação, do relacionamento, ele não está apegado a questões hierárquicas. Em outras unidades do banco, por exemplo, a gente tem uma dificuldade enorme para falar com o chefe de departamento, vamos supor, o chefe adjunto. E a impressão que eu tenho aqui que esse trânsito é muito mais fácil.</p>	<p>"trânsito da comunicação, do relacionamento" no Denor</p>
<p>É, na verdade, o que a gente tava muito acostumado a fazer... a área estratégica a gente olhava muito comparando as empresas de telefone no mundo todo, e aqui o que a gente faz é comparar o quê que os supervisores tão fazendo no mundo, o quê que as instituições financeiras também estão fazendo. A gente olha muito pra fora, né, pra tentar, porque mal ou bem, o sistema financeiro brasileiro acaba duplicando muito do que acontece lá fora com um certo atraso, né.</p>	<p>E6</p>
<p>Bem, agora a gente tá passando por uma fase grande de modelos internos, né, isso daí demanda conhecimentos bastante nessa área, as outras coisas a gente tem tido pouco tempo para participar, a quantidade de reuniões, porque tá tendo muitas reuniões, externas e internas, a gente tem tido pouco tempo pra fazer os treinamentos. É, depois disso, o quê que acontece, o acordo... bem, até o FED nos Estados Unidos, tá havendo uma revisão do que foi dito, né, um acordo, enfim, se realmente tá marcando todas as possibilidades, se ele realmente tá sendo eficiente. Eu acho que essa discussão tem que continuar rolando, tem que continuar acontecendo sempre porque o projeto tá entrando na parte prática agora, por enquanto era teórica, desde primeiro de julho [de 2008] que ele começou realmente a ser implementado. Então, quer dizer, a gente tem que ver a deficiência que existe pra ir corrigindo, né, então tem que continuar com cursos, ver o que estão enfrentando lá fora pra gente enfrentar... não enfrentar os mesmos riscos, né. E, além disso, claro, o Basiléia trata basicamente de três riscos: crédito, mercado e operacional. Existem outros que talvez seja dado algum tratamento no futuro, então quer dizer, como é um processo que ainda tá sendo discutido lá fora, apesar do cronograma aqui, né.</p>	<p>Atividades atuais</p>
<p>Os pilares, na verdade assim, uma... digamos assim, Basiléia está composta por três pilares, né. Um seria o requerimento de capital, outro seria uma ação da supervisão, da institucionalidade ou do supervisor, e o terceiro a divulgação de informação. Então quer dizer, na verdade está em outro plano. Uma coisa são os três pilares e outra coisa são os riscos que estão envolvidos, né, na verdade o Pilar I que é requerimento de capital tem requerimento de capital nos três riscos, né, crédito, mercado e operacional, então estão diretamente relacionados.</p>	<p>Basiléia: Pilares X Gerenciamento dos 3 tipos de risco.</p>
<p>Mas, em geral, são conhecimentos de ponta, coisa que não existe ainda e que você tem que procurar um pedaço aqui, um pedaço ali. É difícil assim você ter um conhecimento só e são áreas muito complexas. Não existe, por exemplo, eu sou formado em Economia com uma pós em Finanças, às vezes, a parte de, você começa a entrar numa área de instrumentos financeiros, eu posso falar alguma coisa, de repente você começa a entrar numa área contábil, aí já não é da nossa equipe, você tem que chamar... Então, o trabalho é muito interdisciplinar, nesse sentido. Você precisa de muita gente, com muito conhecimento, e tá com formação pra você conseguir fazer uma boa regulação.</p>	<p>E8 Complexidade e interdisciplinaridade da atividades</p>
<p>Inclusive quando eu falei que é interdisciplinar também é</p>	<p>interdepartamental</p>

<p>“interdepartamento” também. Preciso do Depes, preciso da fiscalização... de vários departamentos pra trabalhar.</p>	
<p>Eu tenho uma opinião muito particular, o Banco Central avisa que um banco vai quebrar... ... não previne ninguém que quebre, se ele quiser quebrar... É igual ao Banco Santos, o Banco Central falou “olha, você tem que parar, você tá... você não pode fazer isso” e o banco fez. O que aconteceu? Ele liquidou, o banco quebrou. Claro. Então o Banco Central ele não previne ninguém que quebre, se o banco resolver quebrar, ele vai quebrar. [o BC] fala “você tem que ter”, ele não tem, “você tem que ter”, ele não tem, “você tem que ter”, não tem. Ele fala “opa, peraí meu filho” e aí “o quê que você quer fazer?”. Aí o Banco Central determina, inclusive na regulação ele tem um prazo pra se ajustar, o diretor deles vem aqui, tá tudo na regulação, tem que vir, tem que assinar a carta de compromisso, se ele não fizer, ele responde por gestão fraudulenta, aquilo tudo lá da lei, sabe? Mas o cara não fez, e aí? É liquidação. Então se ele quiser quebrar, ele vai quebrar. O Banco Central não vai ficar dando dinheiro pra ele pra ele não quebrar. Uma hora, se ele quiser quebrar, ele quebra.</p>	<p>Papel da regulação financeira</p>
<p>Banco tá sempre na frente da gente. Um requerimento de capital tem um instrumento financeiro, vou te dar um exemplo, FDIC, ele pegava tudo o que ele tinha lá requerimento cem por cento... FDIC, (efe, dê, i, cê). Fundo de Direitos e Investimentos Creditórios. Então o banco lá descobriu que o FDIC tinha um requerimento de cinquenta por cento. O quê que “os esperto” lá fizeram? Pegaram tudo aquilo que tinha requerimento de cem por cento e passaram pra FDIC... [...] Então você pega um empréstimo, se tem requerimento de cem por cento, digamos, não é que você vai ter cem por cento de capital a parte. Você pega um empréstimo de cem reais e bota um requerimento de cem por cento, ele vai fazer o seguinte: você vai pegar esses cem reais inteirinhos, ele vai calcular, o nosso requerimento de capital, onze por cento, então de cada cem reais que eu emprestar, você tem que ter onze separadinho pra você deixar lá no seu colchão. [...] Aí, por exemplo, se o Banco Central julga que um certo instrumento não tem um risco tão grande, ele fala “não, você vai aplicar cinquenta por cento em cima dos cem”, tá? Então o quê que você vai fazer? Você vai pegar lá aqueles cinquenta por cento, se você tem cem reais, você vai pegar cinquenta por cento e aplicar onze reais. Aí você já não tem onze reais de requerimento, você tem cinco e meio. Nos mesmo cem reais, você tem requerimento menor. Aí o banco fala “não, aquilo ali não tem... não é tão arriscado assim”. Você aplica vinte por cento. Então você pega vinte por cento de cem reais, ou seja, vinte reais e aplica os onze por cento.</p>	<p>Dificuldades da Regulação Financeira</p>
<p>Então, o exemplo que eu tava dando, os bancos descobriram que tinham um instrumento que requeria cinquenta por cento, enquanto ele pegava uma coisa de cem por cento e jogava aquilo lá e tinha um requerimento de capital menor. Aí o quê que o Banco Central começou a fazer? Primeiro, ele mandou, aqui voltando ao seu ponto, ter transparência, mandou ele abrir, sabe? abrir a carteira e botar (se você é um banco, você tem de abrir seu dinheiro). Aí você tem que ponderar pela carteira, sabe? Se aquilo, a sua ponderação é de cem, você vai ponderar a cem, se não, você tem que ponderar mais baixo, ou seja, dando transparência e mostrando que a norma não pode ser muito amarrada não, quanto mais você (isso é uma opinião minha), quanto mais você amarra, mais abertura a pessoa que não quer cumprir, ela acha. E acontece, se o banco acha uma brecha legal pra ter um menor requerimento de capital, ele vai ter um requerimento de capital menor. O que Basiléia faz é o seguinte: você tem que gerenciar melhor o seu banco; você vai ter que ter mais transparência sobre as suas operações, vai ter</p>	<p>Dificuldades da Regulação Financeira</p>

<p>que divulgar isso, algumas coisas vão ter que ser divulgadas em local, como eles chamam, local público e de fácil acesso. O quê que é isso? Internet, jornal, algum canto você vai ter que divulgar isso, sabe? E algumas coisas ele vai ter que ter requerimento menor, outra coisa ele vai ter que ter requerimento maior. Porque antes, no modelo básico, o modelo básico como ele diz, o modelo básico é básico, ele é uma simplificação, pode ser bom pra você, pode ser ruim pra mim, sabe?</p>	
<p>Então pode ser injusto com você e ser bom pra mim. Ou ao contrário, ser muito bom pra você e muito injusto pra mim. Então você tinha modelos mais avançados, que o banco, que nós chamamos de capital econômico, aquele capital que ele, na cabeça dele, nos modelos dele, ele acha apropriado, ter um capital regulamentar. Claro que o sonho de todo regulador, de todo banqueiro, juntar o capital econômico com o capital regulamentar, sabe? E os modelos mais avançados você vai fazendo isso, você vai botando mais transparência... se aproximando mais da realidade do risco que o banco tá enfrentando. Claro que existe situações e situações, tudo normal, tudo bonito é uma coisa, quando a situação muda, as coisas em volta mudam de forma diferente, sabe? É igual uma tempestade “ah, o tempo ficou ruim, mas o vento engrossou também” sabe? “A visibilidade ficou péssima”. Então são outras situações que tão te alterando junto com a realidade e que o Banco Central fala “oh, aprendam a gerir melhor...” Basiléia, na verdade, Basiléia diz “oh, aprendam a gerir melhor o seu negócio” uma gestão melhor, se você gerir melhor, mostrar que sabe fazer, ter mais transparência, você tem requerimento de capital mais compatível.</p>	Regulação com princípios de Basiléia
<p>Existe a questão das competências, né? Quem pode fazer lei é o Congresso Nacional. Então existem leis congressuais, não tem nada a ver com a gente. Uma dessas leis... a 4595 que criou o Banco Central e criou o CMN, Conselho Monetário Nacional, diz lá o quê que o CMN pode fazer, tá? Então o CMN pode regular nessas e nessas áreas, sabe? Pode regular sobre Sistema Financeiro Nacional. Aí, o CMN ele determina aquilo que o Banco Central, na verdade, ele não delega competências, o CMN não pode delegar competências, ele determina aquilo que o Banco Central vai regulamentar. Por exemplo, uma resolução do CMN fala “os bancos têm que ter capital para fazer face aos seus riscos”, aí faz lá. Aí vem o Banco Central e faz a circular, sabe? Faz uma circular dizendo “conforme regulamentação do CMN, da resolução tal-tal-tal-tal, que os bancos devem ter capital pra esse risco, o banco tem que ter capital pra risco de crédito desta forma; tem ter capital pra risco de mercado desta forma; tem que ter capital pra risco operacional desta forma; tem que calcular deste jeitinho”.</p>	Como são editadas as normas do BC para IF's
<p>[...] a resolução [do CMN] não é uma circular, nem a lei é maior do que a resolução, existem competências. A lei ela vai determinar aquilo que é lei, que o Congresso falou. [...] Então não existe lei maior que outra, existe competência. Se o Banco Central pegar a circular sobre um assunto que não é competência do Banco Central, aquilo é nulo, é inválido, não pode ser, porque aquilo é competência do CMN. [...] É tudo demanda nossa, a gente só leva pro CMN aprovar. [...] É ele que, porque a lei determina que quem faça é o CMN. O CMN já teve de tudo, já teve trinta membros, já teve ministro da Fazenda, já teve representante civil. Agora tá enxutinho, são só três. [...] Se tiver na resolução, tudo que é ordem pra ele fazer tá na resolução; tudo que é explicando tá em circular. [...] Só que existe, as penalidades do Banco Central é o seguinte: você tem uma bomba atômica e tem um puxão de orelha. Normalmente você tem essas duas. [...] Normalmente o que o Banco Central dá muito é puxão de orelha.</p>	Como são editadas as normas do BC para IF's
<p>os modelos básicos , eles demandaram muito,... 2006 foi um ano muito, foi forte; 2007 foi uma correria louca, sabe? 2008 tá sendo um ano forte. Mas</p>	Grande volume de atividades

<p>2007, se você der uma olhada nas normas de Basileia, mudou muito, sabe? pra começar a vigor agora em primeiro de julho.</p> <p>[...] o sistema financeiro brasileiro é seguro, desenvolvido. Então isso... Voltando um pouquinho Basileia, Basileia não é um consenso, muita gente discorda, muitas coisas em Basileia a gente sabe que foi por "achômetro". Por exemplo, a gente sabe quando o pessoal define assim "ah, esse índice de Basileia de oito por cento, onze por cento". Era mais ou menos o que os bancos tinham lá. "Oh, os bancos tão com um colchão de aqui de oito por cento". O pessoal não admite, mas se você for saber a história. Então os bancos europeus tinham um colchão mais ou menos de oito por cento. [...]</p> <p>Então muitas coisas em Basileia foram achadas assim, ou seja, já começa a gerar uma discórdia porque "ah, e nos Estados Unidos? Como é que é?". Por exemplo, nos Estados Unidos o próprio FED já falou "não é pra todo mundo". São dez bancos ali que vão seguir Basileia. "E o resto?" "Ah, o resto continua fazendo o que vem sendo feito", sabe?</p>	<p>HISTÓRIA</p>
<p>Pra nós, países em desenvolvimento, pra não falar sub-desenvolvidos, elas não são recomendações, são quase obrigatórias, porque, primeiro, só pra contextualizar, são recomendações pra bancos internacionalmente ativos, ou seja, não são bancos locais. Os bancos europeus e americanos são <u>bancos internacionalmente ativos</u>. Então você fala num banco brasileiro, quem que é internacionalmente ativo aqui? Itaú? Banco do Brasil? É meio complicado, né? Então você não tem ninguém. UniBacen? Na verdade, <u>um pouquinho o Itaú, um pouquinho o Banco do Brasil</u>. Aí pergunta "ah, <u>precisa o Brasil seguir essas recomendações?</u>". <u>Precisa. Porque, na verdade, isso são recomendações pra uma melhor gerencia do sistema financeiro. Pra ter um sistema financeiro mais redondo, mais seguro, sabe? Então é uma forma de você criar uma comparação internacional.</u> Aí o quê que acontece? Se você não seguir, é como se você tivesse falando "olha, os meus bancos não são tão bons quanto os seus". Aqui, <u>se você segue as determinações de Basileia, você tá dizendo "nós temos bons bancos e são bancos seguros"</u>. Porque é importante você ter essa... porque banco é confiança, você sabe melhor do que eu, que banco é confiança. <u>O sistema financeiro inteiro é confiança.</u> Se algo quebra em algum lugar, você começa a ter problema de liquidez, problema de tudo, sabe? <u>Então as recomendações para os países em desenvolvimento não são, na verdade, recomendações, são quase obrigatórios.</u></p> <p>Alguns países já falaram que não vão adotar. Você pega <u>na América Latina, o país de ponta é o Brasil, a Argentina de vez em quando quer saber o que nós estamos fazendo porque eles querem fazer lá, e diferente da gente, diferente de Basileia, diferente de um monte de coisa.</u></p>	<p>HISTÓRIA: explica o surgimento da necess em função de influência externa</p>

Síntese categórica, eixo temático 1: Descrição de atividades paralelas da Equipe

1.4 Descrição de atividades paralelas

Definição: descrição de atividades que o indivíduo desempenha no âmbito de outras equipes no departamento de normas.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 4 e 8. Seis verbalizações.

Verbalização Ent 1	OBS
o DENOR tem uma representação no debate do MERCOSUL. O MERCOSUL tem um subgrupo que trabalham em quatro escritórios que é de assuntos financeiros, dentro desse subgrupo tem uma comissão do sistema financeiro, que debate a harmonização de normas financeiras nos quatro países.	E1
Além de tratar do assunto aí de Basiléia, eu trato do... MERCOSUL	
É nesse ponto que eu acho que há uma certa convergência aí dos projetos, porque o projeto de convergência contábil ele envolve também a divulgação de informação. Envolve a produção de informação e envolve a divulgação de informação. O Projeto Basiléia também, o Pilar III ele envolve a divulgação de informação.	(Convergência entre projetos) E4
Eu estou na equipe de Basiléia mas também estou envolvido em outro projeto grande aqui do Denor.	E5
...de crédito imobiliário. E além disso, tem o nosso dia-a-dia aqui da equipe que consome bastante tempo. Então eu não me dedico tanto ao projeto Basiléia como o pessoal do D, da K. O tempo que eu dedico ao projeto é bem menor do que o deles.	E5
eu tenho outras funções também, uma delas é trabalhar com o MERCOSUL. Trabalho com toda a parte do MERCOSUL, de organizar minuta, trabalho, preparar a documentação, é uma coisa que eu faço também, além de responder os processos. Às vezes tem uma equipe ou outra que tá atarefada, como o internacional tem pouco processo, pouco PT, nós pegamos assim uns quarenta processos das outras equipes e respondemos várias coisas de muita gente. Em geral a gente participa de projetos pontuais.	E8

Síntese categórica, eixo temático 1: Relacionamento com o Depes

1.5 Relacionamento da equipe com o Departamento de Gestão de Pessoas e Organização - Depes

Definição: verbalizações que evidenciam a forma de relacionamento da equipe do Projeto Basileia com o Depes no que concerne ao processo formal de tramitação de uma solicitação de treinamento.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 2 e 8. Oito verbalizações.

Verbalização Ent 1	OBS
Olha, pra ser sincero eu não tenho muito a opinar, não, porque o relacionamento com o Depes da equipe sempre ficou mais a cargo de F e de K, a preparação dos PEP's e tal. Quer dizer, a gente opina, o chefe de depto também...	E1
Mas eu... esse, esse relacionamento sempre foi mais, mais... foi basicamente por conta delas, eu não opinei muito, então eu não teria muito o que dizer, não. Pra mim tá funcionando bem... tá bem.	
Não. Até onde eu vejo, como eu sou, eu não tenho, eu não participo de uma parte disso aí, que é a formatação dos PEP's, eu não participo diretamente, né? eu só opino, mas não... digamos assim, a mecânica da coisa tá mais por conta delas, de F, de K e de A. Mas até onde eu vejo tá tudo caminhando bem.	
eu vejo um distanciamento... do DEPES em relação a essa... Seria interessante se aproximasse mais...	E2
por um distanciamento do DEPES do entendimento mais técnico da área de vocês ou de conhecer o treinamento	
Tive uma certa dificuldade , o pessoal Depes perguntou "ah, mas você não pode fazer esse curso aqui na FCE, na Andima?". Aí eu fui explicar "não, esse é conhecimento de ponta que não existe no Brasil", e não existia mesmo, sabe? No FCE você tinha uma parte estatística, sabe? Na Andima você tinha uma outra parte mais do conhecimento do mercado, dos títulos, sabe?	E8
Às vezes é complicado, por exemplo, às vezes a gente chega assim meio sem paciência ou às vezes até falha no, você pensa "poxa, será que eu não tô sabendo explicar minha necessidade? ". Esse treinamento do Euromoney que eu fui fazer, eu expliquei várias vezes. Expliquei, mostrei, provei, e a pessoa perguntando e não sei o que , tá-tá-tal. Uma hora eu fiquei meio de saco cheio e quase que eu falei "pô, deixa pra lá". Mas foi muito bom, foi um dos melhores treinamentos que eu já fiz até hoje , sabe?	
Aí eu tentei explicar "é o seguinte: olha, isso é conhecimento de ponta, não existe , tal-tal". Então... por exemplo, essa própria dificuldade minha ou alguém de equipe de dizer pras pessoas [leia-se: Depes] tentando falar "olha, isso é curso de ponta, isso é um curso novo, esse é um curso que..." às vezes não é curso, às vezes é um seminário, sabe? Um seminário você vê... seminário é mistura. Eu tô num evento agora de treinamento na quinta-feira que tem mini-curso e seminário e palestras, sabe? Então são coisas que não é uma... não existe uma coisa assim só, sabe?	

Síntese categórica, eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento

2.1 Dificuldades na previsão de necessidades de treinamento

Definição: verbalizações que evidenciam as incertezas de futuro em relação às competências necessárias para as Recomendações de Basiléia II.

Síntese: presente em todas as dez entrevistas; 63 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
Agora foi uma surpresa , assim... cada momento que a gente se debruçou sobre isso, você descobre uma nova complexidade. O tanto que uma pessoa precisa saber e tal, entender de todos os aspectos envolvidos, né? na formatação de todo o negócio.	
As mais avançadas aí a coisa complica mesmo. Mas mesmo as simples, você fazer todo o diagnóstico da situação e propor o aprimoramento normativo, aí foi um processo que você a cada momento a gente, tanta coisa tem que vê	
, de início a gente viu que era preciso , porque é o seguinte, as abordagens avançadas pressupõe que o Banco Central vai avaliar os modelos que as instituições pretendem usar pra cálculo de capital. É complicado, envolve um monte de conhecimento... de estatística... É uma coisa complexa.	
E o curso da OctaPlus foi uma espécie de aprofundamento, ou seja, esse já foi um pouco mais voltado pra a questão dos modelos internos. A complexidade que estava envolvida e você apurar capital pro modelo interno. O quê que era preciso, o quê que... quais são as técnicas mais modernas aí, quê que tá rolando no momento aí no mercado e que os bancos poderiam trazer quando viesse aqui, quando vierem, que eles podem vir, o quê que os modelos deles podem ter, né?	
Novidade, não, porque a gente já sabia, a gente já sabia que o negócio ia ser complicado, ia exigir muito mais treinamento, muito mais... como é que se diz? Que a gente ia ter que colher muito mais informação e juntar conhecimento do que a gente tinha. Era necessário, em relação ao que a gente tinha antes, a forma que existia antes, Basiléia I, que era uma coisa mais simples, muito automático, é tudo ligado à contabilidade, é muito fácil de você... E já tava rodando aí desde, desde... quando? 1994.	
Mas nós já sabíamos que ia ser um desafio grande pela quantidade de coisa que precisava aprender , né? E sobretudo pros modelos avançados, né? Você normatizar essa... abordagem nova aí que o Basiléia II trouxe.	
Verbalização E2	
porque o acordo vai sofrendo aditamentos , vão... novos documentos. A gente em relação à Sub-Prime, por exemplo[...]	
a gente tem pessoas que são relativamente novas, que não tem, sei lá, uma condição, que tão aqui, mas que já tão muito envolvidas, que tem... tão trabalhando já há algum tempo até no projeto, e tem uma necessidade de treinamento mais, um pouco mais aprofundada, avançada,	
a gente tava defasado em relação à Basiléia I, hoje não tá mais a partir de primeiro de julho [de 2008] a gente já chegou lá.	
Verbalização E3	
Que a gente vivia num mundo em que as regras eram bem, de implementação bem simples, bem fácil de escrever. E com Basiléia, se desenhou, assim, um arcabouço regulatório bem mais complexo... pra implementar você precisa ter muito conhecimento dos produtos financeiros que estão disponíveis no mercado; você tem um foco forte nos modelos internos , que é uma coisa que você precisa conhecer a fundo a instituição, você precisa de muita noção de risco de mercado, de técnicas avançadas de risco, muitas vezes até técnicas de informática mesmo.	
É, o que pega mais é ... hoje é quase tudo em inglês ou espanhol no projeto que a gente mexe. Mesmo os cursos na Alemanha são feitos em inglês. Mas aí assim é uma coisa que a gente sempre pergunta, né? aqui às pessoas, assim... Pra tá na equipe elas precisavam falar pelo menos mais uma língua , né? e tem gente que é muito fluente em inglês, assim, quase um nativo, e têm outras pessoas que estão ali, né, no curso, ainda tentando arranhar o idioma...	

<p>No início, 2004/2005 a demanda que você tinha era a demanda das pessoas estudarem e entenderem Basiléia, pra se preparar. O pessoal aqui do DENOR pra fazer as normas, o pessoal da supervisão pra ser capaz de lidar com modelos internos.</p>	
<p>Então esse primeiro momento, acho que foi isso. Foi treinar as pessoas pra conhecerem, avaliarem o Basiléia, avaliarem como implementar isso no Brasil, né? Porque você tem que avaliar as características do mercado local...</p>	
<p>Então assim o que é talvez muito difícil nessa área é que esse conhecimento ele precisa de uma atualização constante. Então assim a pessoa que, vamos dizer, estudou muito risco de crédito 2004/2005, mas não continua a acompanhar a evolução, hoje ela estaria defasada. Então assim o desafio que você tem é manter o conhecimento, como é que eu vou dizer? atualizado</p>	
<p>Ah, eu acho assim como eu falei no início, é uma coisa, é um desafio que tá se impondo é justamente, né? Essa crise que teve aí [referindo-se a crise do mercado financeiro dos EUA], essas revisões que estão sendo feitas no acordo, que vai obrigar a gente a se manter atualizado ...</p>	
Verbalização E4	
<p>Eu diria que eram esperadas. Surgiram efetivamente demanda e de certa maneira a gente esperava que elas surgissem. Quando a gente fala de divulgação, de informação, de transparência, que é o ponto do Pilar III, né? De disciplina, de mercado, ela envolve muita divulgação, de informação, da transparência dos participantes do mercado nessa divulgação é... a gente tem uma noção de que a divulgação realizada pelas instituições ela ainda não é num nível adequado. Quando se estuda aquelas questões de divulgações corporativas e tudo mais, a gente vê que no Brasil pelo menos ela ainda não é adequada. Lá fora se divulga muito mais informação do que aqui. Pra você ter uma idéia, é comum nos países de primeiro mundo se divulgar quanto recebe cada um dos administradores das instituições. Aqui no Brasil não sei nem se seria recomendável fazer esse tipo de divulgação, né? Mas só pra você ver a diferença grande dessa divulgação. Mas há efetivamente no que tange ao negócio, no que tange às posições, às estratégias adotadas pelas entidades muito mais divulgação do que aqui no Brasil. A gente tem consciência de que haveria uma demanda, já surgiu alguns pontos de pesquisa e tudo mais, algumas pesquisas já foram feitas com relação à isso.</p>	
<p>Eu diria que sim, sempre estão surgindo demandas em função do projeto de Basiléia. O grande determinante pra gente não foi nem assim a edição do acordo lá fora, mas o posicionamento do Banco Central quando ele soltou o comunicado lá, que não me lembro o nome, dizendo que o Banco Central...</p>	<p>Marco determinante: quando BC divulgou Comunicado</p>
<p>Pois é, eu acho que esse comunicado ele é o grande motivador pra capacitação do Banco Central, pra... até pra necessidade de capacitação das equipes pra entender o que é Basiléia II e trabalhar na sua implementação.</p>	
<p>Eu diria que as demandas estão sempre surgindo, entendeu? Talvez não dentro de um processo contínuo, aí eu tô falando objetivamente sobre o Pilar III, mas elas estão sempre surgindo e sendo atendidas na medida do possível.</p>	
<p>Eu acho que, nesse sentido, o projeto tem sido eficaz, ele tem atendido a toda demanda. Se ele... se efetivamente existe uma grande demanda para o projeto aqui no Denor eu não saberia te precisar. Eu diria que a demanda é muito maior que um departamento, sei lá, dez vezes maior que o Denor. Se juntar todos os departamentos da fiscalização, fica uma coisa aí extremamente grande. Mas aqui pelo menos, para as pessoas que estão quase que full-time envolvidas no projeto eu percebo neles um grande conhecimento... do envolvimento e da capacitação.</p>	
Verbalização E5	
<p>...muita coisa me surpreendeu. Eu até tive contato com produtos que eu não conhecia, é... mercados, instrumentos que eu não conhecia, entendeu?. Eu não tinha como prever o que ia aparecer pela frente não.</p>	
<p>É, novidades sempre aparecem, mas sem nenhum salvo assim maior e tal, né?</p>	
<p>... agora, acho que a surpresa é menor porque eu tenho mais noção do que tem que ser feito. Mas de um ano pra cá [portanto a partir de 2007], a gente teve esse problema da crise lá fora e isso de certa forma levantou algumas preocupações aqui, principalmente aí nos níveis mais altos e isso tem implicação na parte que... na parte com a qual eu lido em Basiléia, no assunto com o qual eu lido em Basiléia. Então a gente, eu, por exemplo, acho que a gente vai ter que trabalhar bastante aí nos próximos meses</p>	

<p>justamente em função disso. Inclusive, a F até já andou pedindo coisas e tal, que a gente tá... a equipe... o que a gente chama de equipe de investigadores de risco tá tocando.</p>	
<p>É, é meio complicado porque mesmo eles lá que tão no meio do programa talvez nem eles saibam o que tá de fato acontecendo, muitas vezes você consegue diagnosticar o problema ele ficou lá pra trás mesmo, né.</p>	
<p>É, eu acho que vem de duas formas. Um: chega uma demanda aqui pra gente “ô, faz isso!”, por favor, né? Tem que fazer isso porque a gente precisa entregar alguma coisa, fazer um relatório. Aí você começa a estudar o assunto de forma mais detalhada, surge novidades e tal, você tem que estudar, coisa que você não conhece, mesmo, entendeu? Esse foi o meu caso, né. E outra coisa, partindo até em função desses estudos ou de treinamento recebido e tal, você... tua curiosidade fica atizada por algum aspecto qualquer e aí você vai atrás pesquisar e ver que você não conhece nada daquilo que gostaria de conhecer. Pra mim funciona mais ou menos assim. Ou, descubro, não sei, por causa de alguma demanda que chegou ou então me interessei por alguma coisa vou estudar aquilo e vejo que não sei nada daquilo.</p>	
Verbalização E6	
<p>Eu acho assim, como o Basiléia é um assunto muito novo, não é um assunto que você possa ter visto na faculdade, que possa ter trabalhado em outro lugar, que possa trazer alguma experiência integral. É um assunto novo, novo no mundo, né. Até hoje está sendo discutido e as coisas vão mudando e novas interpretações vão vindo, e..., né, e conceitos vão mudando, então quer dizer, como é uma coisa que tá mudando e é muito nova, não tem como você trazer nem uma bagagem. Se não fosse os treinamentos, os estudos, a leitura e tal, acho que o projeto não tinha como ser desenvolvido, entendeu?</p>	
<p>Por exemplo, a gente tem uma determinada tarefa, por exemplo, fazer uma norma de mitigação de riscos de créditos... vamos ser mais específicos agora que é exatamente o que a gente tá tratando. Fazer uma norma pra regulamentar como vai ser o funcionamento de modelos internos para riscos de crédito no sistema financeiro brasileiro. Se você não souber, aí o quê que você faz, você tem um acordo, você se intera do que trata risco de crédito mas não consegue aprofundar. Então quer dizer, nasce uma demanda que “ah, vou ter que fazer uma norma de riscos de modelos internos”, obrigatoriamente você tem que começar a conhecer a área, fazer cursos, na verdade você já tem que tá preparado pra isso antes, porque se chegar em cima da hora você... vou ter que fazer um treinamento, a norma atrasa, então você já tem que tá preparado antes.</p>	
<p>Porque uma depende da outra, conhecimento e prática, entende? Se você não se aprimorar simplesmente o projeto não anda. A verdade é essa.</p>	
<p>É, diferente dos três riscos. Então o quê que acontece, então a gente tá abordando os três aspectos: crédito, mercado e operacional. Você tem o risco habitacional, você tem um risco de concentração, né, entendeu? E aí acaba que a gente... eu pelo menos tenho sentido isso agora, a gente tá tocando em outras áreas e aí vai mais risco cliente, risco de concentração, limite operacional, porque Basiléia tá começando a encostar. Então quer dizer, inclusive está sendo discutido em Basiléia aí o assunto... o grupo lá não se satisfaz, tá continuando... então mais satisfeitos eles virão, mais coisas talvez... uma revisão do acordo, mais emendas. A gente tem que continuar desenvolvendo isso.</p>	<p>Há outros tipos de risco emergindo. Supõe-se que em próximas revisões do Acordo eles sejam abordados.</p>
Verbalização E7	
<p>Oh, eu acho que tem dois tipos, né? [referindo-se a demandas esperadas e demandas que surpreenderam]</p>	
<p>Assim, eu vejo que tem uma possibilidade de você prevê alguma coisa porque você tem um cronograma, você sabe “ah, agora nós vamos fazer modelos internos. Então agora você vai fazer esse ano aí vai botar lá os modelos internos de crédito, de mercado, tal”. Quando você fala “olha, a gente já tá lendo o documento, a gente sabe que é bom mexer com isso, de mexer com aquilo”. Só que, como eu lhe falei, têm outras coisas que... Saiu um documento novo sobre liquidez e o que você tinha como paradigma de liquidez no passado mudou, porque, assim, agora são novos tópicos e tal. E aí você fala assim “é, essa é uma questão que, de repente, a gente precisa, a gente não tinha atentado, como o comitê não tinha atentado no passado, sobre um fator que, de repente, pode ser crucial, relevante, e você precisa ter... ter... assim”.</p>	<p>2 tipos de demandas: previsíveis e emergentes (difíceis de prever).</p>
<p>Então eu acho que existem dois mundos que são divergentes, né? Porque um, você não sabe o quê que vai sair exatamente. De repente, acontece uma coisa que, ou</p>	<p>Alguns treinamentos têm confirmação de local e data em prazo muito pequeno</p>

<p>então mesmo uma situação de mercado, por exemplo, a questão das crises que aconteceram no fim do ano passado [2007], início desse ano, em relação aos empréstimos, os sub-primas, entendeu? É uma coisa que, assim, você não imagina e que, de repente, toma um vulto e você sabe que é bom você se aprofundar nessa coisa porque...</p> <p>Vai ter impacto aqui. Pode acontecer.</p> <p>Então eu acho que têm dois mundos. Eu acho que você tem como prevê e imaginar que vai ser necessário se aprofundar sobre isso, isso e aquilo, né? E de outro lado você às vezes é pego... Às vezes, não, corriqueiramente é pego de surpresa porque têm novos documentos e novas necessidades, né?</p> <p>E às vezes até tem um outro elemento fator surpresa que é: eles têm muitos cursos que estão definidos pra ano todo e eles sabem “ah, esse curso é bom fazer”. Mas têm cursos que são, assim, por exemplo, tem um curso que eu acho importante em dezembro, só que ele só é confirmado mesmo, não abre nem pra inscrição, só abre pra inscrição em agosto. Então não dá pra você falar “ah, eu gostaria de fazer esse curso”, só que você não tem idéia se ele vai ser pago, se ele vai ser gratuito, se ele vai ocorrer, onde ele vai ocorrer. Porque mesmo alguns organismos internacionais como a Associação de Supervisores das América, ela confirma eventos, não confirma com um ano de antecedência, ela confirma com três meses, alguns com quatro, alguns com dois. Então às vezes você fica um pouco... E às vezes eles mudam de lugar, mudam de data e tal. E aí você pega um pouco...</p>	<p>frente ao prazo dos trâmites burocráticos do Banco Central do Brasil.</p>
<p>Eu acho que têm diversas questões, porque Basiléia muda muito, né? Mesmo os documentos básicos eles têm um certo grau de sofisticação que demandam, mesmo que se tenha feito, eu saí de um mestrado, mas, assim, poucas universidades que focam nessa questão de regulação de bancos.</p>	<p>Inexistência do assunto no sistema formal de ensino</p>
<p>Mas, principalmente, risco de crédito, os modelos têm uma sofisticação tão intensa que mesmo que você tenha visto alguma coisa, assim, é uma especificidade enorme. Risco de mercado é a mesma coisa (...)</p>	
<p>E risco operacional era uma coisa que pra mim é nova, assim.</p>	
<p>Eu sequer mexo muito com risco operacional, eu mexo muito mais com risco de mercado e risco de crédito. Então eu acho que mesmo que você tenha alguma formação pretérita e algum conhecimento, o nível de sofisticação dos modelos usados ou das discussões que são, que se têm, efetivamente fazem com que você precise mergulhar num mundo que você vai cavando e você vai vendo que têm novas necessidades e novas complicações, né?</p>	<p>Inexistência do assunto no sistema formal de ensino</p>
<p>E do outro lado, em Basiléia, toda hora se descobre “olha, tem esse risco aqui que a gente não tinha visto, então é esse risco agora a gente tem a cobrir”. E aí você vê mais uma necessidade nova de entender o quê que é aquela coisa, porque, além de tudo, chega um documento escrito que você lê o documento e você fala assim “mas eles quiseram dizer isso? Ou quiseram dizer aquilo?”, né? Aí, você pode até entrar em contato. Bom, mas quando você pode escutar efetivamente daqueles que fizeram, que tiveram envolvidos com o tema em várias discussões feitas por órgãos que estão vinculados diretamente ao Conselho de Basiléia, isso é efetivamente melhor, porque elucida questões e tal e até dificuldades de comparação.</p>	<p>Demandas inesperadas e a utilidade de intercâmbio com reguladores de países em estágio mais avançado</p>
<p>Mas a gente faz um trabalho que afeta diretamente a supervisão, então se você não tem idéia do que tá acontecendo no fim do processo, você vai fazer uma coisa que é inexecutável pra ela e aí não tem sentido você ter tido um GT [Grupo de Trabalho] de Basiléia, que você mexe com vários departamentos. Eu acho que o trabalho tem que ser integrado, então o fato de você produzir norma, não quer dizer que você não tenha que saber o que vai além da norma, porque a norma produz um efeito. E esse efeito, se você fica no seminário “eu não faço... Eu só quero saber de seminário sobre normas”. Eu acho que você tem que pensar no que vai ser produzido e, muito do que você pode olhar, entendendo o que tá sendo produzido, afeta a tua compreensão e a tua capacidade de fazer a norma agora.</p>	<p>Necessidade imperativa de trabalhar as normas em consonância com a supervisão bancária.</p>
<p>Verbalização E8</p>	

<p>Eu acho que surpreendeu por um motivo básico, porque tudo que nós trabalhamos não existe na literatura e não existe conhecimento formal gerado sobre isso. Nós estamos na, pra... na minha opinião, nós temos perda do conhecimento. Então muita coisa, quando nós nos renovamos, é necessário você estudar e investigar muito. Não existe... nem em outros países, também, existe uma... uma... algumas coisas não estão prontas. Claro que quem... Europa, às vezes alguma coisa do próprio Estados Unidos, eles têm um conhecimento gerado já sobre isso. Mas como a regulamentação brasileira é muito específica, o mercado tem coisas bem brasileiras, muita coisa não existe.</p>	<p>“não existe na literatura e não existe conhecimento formal gerado sobre isso.”</p>
<p>Então às vezes isso acontece muito com a gente é isso, ah, você não tem isso pronto, não existe um livro pra você consultar, não existe uma teoria que você consulte, não existe... às vezes nem tem alguém que esteja começando a fazer.</p>	
<p>Acho que 2007 foi forte. 2007 pra 2008 assim... Nós temos sempre um problema de estar estudando e ter que entregar um produto. Então, algumas vezes, por exemplo, a gente tá começando a pesquisar algum assunto, vê uma demanda e tem, você precisa tá estudando aquilo, e tem que fazer alguma outra coisa, entregar uma urgência, entregar uma regulação, ou um outro departamento solicita. Inclusive quando eu falei que é interdisciplinar também é “interdepartamento” também. Preciso do Depes, preciso da fiscalização... de vários departamentos pra trabalhar. Então, nesse sentido, às vezes, assim... surpreendeu. 2007 foi muito forte, 2008 tá sendo forte.</p>	<p>Grande volume de atribuições</p>
<p>[sobre 2007] É. E também pelo fato do calendário. Nós começamos a fazer toda aquela parte de, que a gente chama de... de... uma parte assim de... são modelos mais simples que nós começamos a fazer e entregar e você têm várias vertentes. Quando você tem Basiléia II, você tem risco de mercado, risco de crédito, risco operacional, sei lá, de repente, você tem risco de liquidez.</p> <p>Por exemplo, começamos a estudar risco de mercado. Foi uma loucura, foi muita coisa, são várias resoluções, várias circulares, mudou muito a estrutura. Aí, de repente, quando muda a estrutura o quê que acontece? O pessoal do Desig precisa de informação, precisa fazer novos relatórios, precisa falar com o pessoal da informática, não é nossa área, mas ele tem que mudar a forma que vai ser apresentado. E isso demandou muito estudo, muito conhecimento.</p>	<p>Grande volume de atribuições</p>
<p>Há um tempo atrás a gente tinha que criar uma norma e a gente não sabia por onde começar, sabe? Um colega participou de um curso, trouxe um modelo, trouxe texto, alguma coisa. Debates, ficamos conversando lá, a partir daquele lá, e aquele começou a disseminar as idéias, trouxe uns papers que tavam, que a gente não conhecia, sabe? E foi bem bacana. Aí começamos a ter um esqueleto de norma e começamos a fazer um bom trabalho.</p>	
<p>Você começa a pesquisar, você vai atrás. Teve uma vez que eu precisei, deixa eu lembrar o ano, não tinha nada, não tinha um curso, não tinha um <i>paper</i>, não tinha um nada. Aí nós achamos a regulação da Austrália, e a “Austrália” parece um livro, né? Você pega a regulação da Austrália, é tudo bonitinho, né? Aí, pô, mas a gente achou, o F pegou lá e falou “vamos traduzir e botar... fazer a resolução, né?”. Porque tava tudo bonitinho, explicadinho. [...] Aí daquilo lá a gente começou a entrar em contato com outros supervisores, não tinha texto, não tinha nada. Aí uma pessoa na Alemanha tinha conhecimento disso, tinha uma pessoa na Alemanha que participou de Basiléia desde o começo. A equipe entrou em contato, perguntou, conseguiu, não tinha, não tinha um texto, sabe? Eles dão uma norma baseada no conhecimento das pessoas.</p> <p>Por exemplo, como a gente tava estudando, de repente, com essa crise dos sub-primés [crise do mercado financeiro dos EUA] houve um, às vezes, alguns assuntos vêm à baila, vêm à moda “ah, risco de liquidez”, tá? Risco de liquidez tava dentro de risco de crédito, de repente, ele tomou um volume monstro. “Ah, agora nós vamos estudar, o quê que tem?” “ah, descobrimos documentos do BIS”. Que a nossa fonte primária de documentação é o BIS, que é do acordo de Basiléia, nós procuramos lá no BIS. “Ah, quem tem alguma coisa? Ah, de repente, tem alguém que faz isso aqui”, “Tem algum curso?” “Ah, não, não tem”. Às vezes tem, às vezes não tem.</p>	<p>Importância do intercambio com reguladores de outros países para atender demandas não esperadas.</p>
<p>Aí você começa a entrar numa seara, sabe? de, vai abrindo um monte de informação que você não sabe lidar com aquilo, que não existe no Brasil, nunca foi feito. “Qual o</p>	<p>Demanda inesperada</p>

<p>impacto disso? Qual o impacto daquilo?”. Aí você pega uma coisa lá, você vai tratar alguma coisa “ah, e o passado? Como a gente trata o passado? E daqui pra frente? Vamos ter previsão?”. Então tem tudo isso que a gente observa muito.</p>	
<p>Mas o próprio acordo diz “você pode adotar, fazer adaptações regionais”. Então nesses treinamentos quando é... às vezes você têm coisas que não existe no Brasil, então você tem que buscar fora mesmo. [...] Quer saber sobre instrumentos internacionais, o mercado brasileiro é muito restrito, têm algumas coisas que não existe aqui, só tem lá fora. Então às vezes acontece de você pegar um troço lá, de você vê um negócio “pô, o quê que esse cara tá falando?”. É uma coisa que não existe aqui, só tem lá. O cara tá falando de uma coisa que você nunca viu na vida, não tem nem idéia. Então você tem que buscar informação fora, sabe?</p>	Adaptações regionais
<p>[...] outra necessidade de conhecimento que a gente tem às vezes é indireta. Por exemplo, eu quando cheguei aqui tinha um inglês, eu diria, razoável pro bom, tá? Eu preciso lê inglês quase todo dia, tá? A gente tá, eu tava pro MERCOSUL, eu não falo espanhol, mas entendo. Então eu, no próximo curso que eu for fazer, eu vou pro espanhol.</p> <p>Outro dia, eu falo bem italiano, que eu morei na Itália, outro dia tinha um... um chefe falou “olha, tem um... a Itália começou a fazer alguma coisa lá, tal coisa e pesquisa”. Aí eu fui lá e pesquisei em italiano. Ele fala francês “ah, a França tá lá...”. Esses documentos são tão de ponta que não tem uma versão, quando um cara é um mestre, um doutor, o que não é uma exceção lá fora, o cara às vezes faz um paper já em inglês e na língua dele. Mas muitas vezes você pega alguma coisa que é tão diferente que você vai procurar em espanhol, vai procurar em francês, vai procurar em italiano. Isso acontece quando existe esse conhecimento indireto.</p>	Domínio de idiomas: necessidade indireta
<p>[sobre o Brasil] Um dos poucos que tá seguindo e implementando. O único [da América Latina] que tá começando a entrar em modelo avançado. A Argentina tá longe, a Argentina tá muito longe mesmo.</p>	
<p>pelo menos no MERCOSUL, existe umas rodadas que o pessoal pergunta “ah, como é que tá Basiléia? Como é que tá isso? Como é que tá aquilo?”. O MERCOSUL tá sendo importante nesse processo de integração, mas são países muito diferentes um do outro, em estágios da economia completamente diferente. Quem tem economia grande na América Latina é o Brasil e a Argentina, o resto é pequeno, bem pequenininho. Então, por exemplo, quando você fala em integração, você tem que tomar cuidado com os pequenos senão o Brasil atropela todo mundo. [...]</p> <p>E aí nesse estágio de Basiléia, só o Brasil tá na ponta, o resto tá lá atrás.</p>	
Verbalização E9	
<p>Necessidade de compreensão de assuntos complexos;</p>	
<p>Necessidade de trabalho em conjunto com outros departamentos;</p>	
<p>Conhecimento aprofundado a respeito dos conceitos englobados em Basiléia II referentes a gestão de riscos, Risco de Mercado, Risco Operacional, Risco de Crédito, Pilar II e Pilar III</p>	
<p>Capacidade de debater os temas relacionados a Basiléia II com supervisores e reguladores de outros países</p>	
<p>Capacidade de representar o Brasil em eventos internacionais relacionados à implementação de Basiléia II e discussão de conceitos envolvidos</p>	
<p>Capacidade de debater questões relacionadas à implementação de Basiléia II com a indústria bancária no Brasil</p>	
<p>Capacidade de propor soluções e definições a serem adotadas no Brasil a respeito de Basiléia II</p>	

<p>A partir das questões técnicas constantes do Novo Acordo, tendo em vista que a maior parte dos assuntos tem evolução constante, estando em estudo em todo o mundo, ou seja, não existe um conhecimento “sedimentado” e “consolidado”.</p>	
<p>A atualização em questões extremamente técnicas e complexas tornou-se importantíssima, para podermos decifrar e implementar o acordo. E o Banco Central do Brasil não está estruturado para “entender” esse tipo de necessidade de treinamento, (...)</p>	
<p>Falta de pessoal qualificado;</p>	
<p>Falta de compreensão do Banco Central do Brasil a respeito de indicações a treinamento em virtude de vícios existentes (viagem como prêmio, treinamentos mais caros apenas para comissionados, etc);</p>	
<p>Necessidade de interação com a Diretoria Colegiada no debate e edição das normas.</p>	
<p>Verbalização E10</p>	
<p>Em parte. Muitas necessidades haviam sido previstas e outras apareceram, juntamente com novos assuntos a serem tratados, de forma inesperada.</p>	
<p>Manter o pessoal da equipe bem informado e treinado, e uma vez especializados, manter o pessoal no projeto.</p>	
<p>Conhecimentos em línguas estrangeiras, conhecimentos de matemática aplicada, estatística, econometria, economia, finanças, gestão de riscos, regulamentação internacional.</p>	

Síntese categórica, eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento

2.2 Processo de Análise das Necessidades de Treinamento

Definição: verbalizações que descrevem o processo de levantamento de necessidades na equipe do Projeto Basiléia do Denor.

Síntese: presente em 9 das 10 entrevistas; 32 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
[sobre quem realiza o levantamento de necessidades]..., nós todos em um trabalho conjunto. A gente senta e debate , F e os dois gerentes, os dois sêniores, né? que trabalham diretamente com o assunto, K e eu, e... nós três a gente senta e debate. “Quem já foi, quem vai, quem precisa, quem falta” .	
F, K e eu, a gente se reúne e decide quem vai, quem tem mais perfil pra aquele tipo de treinamento específico que está sendo dado em cada evento e indica o participante.	
A gente observa a equipe e vê que há necessidade de aumentar o conhecimento sobre o assunto , houve, né? na época, né?	
... com relação ao levantamento das necessidades, logo no início isso foi feito, ou seja, você mapear o quê que a gente tinha, em relação aos servidores, e o quê que era preciso diante do negócio lá do Acordo já no ar, já divulgado, e a gente vê quais seriam, o quê que seria necessário pra gente poder tocar o projeto. Então foi a partir daí que, e tendo identificado isso, houve a necessidade , houve essa necessidade, por exemplo, com relação à OctaPlus, que a gente falou aqui há pouco, houve a necessidade da gente, primeiro, difundir tudo o que representou a Basiléia II em relação à Basiléia I, disseminar o conhecimento, porque nem todo mundo tava ciente, basicamente mais os que participaram do... F que participou das discussões dele. Depois que o acordo já estava no ar, houve essa necessidade de disseminar pro pessoal... que ia trabalhar com a normatização e pro pessoal da supervisão também essa, em, afinal, em quê que consistia o acordo. Então houve essa necessidade, fomos atrás do treinamento, e essa necessidade... precisava de uma formação, um embasamento bem, bem sólida na área de risco, na área de finanças pra poder compreender melhor as práticas lá de fora, principalmente em relação, não à parte mais conceitual da área de finanças e risco, mas tem também em relação ao funcionamento, comportamento dos mercados, instrumentos financeiros principalmente.	Mapeamento de competências existentes e competências necessárias para o planejamento de uma das primeiras ações educacionais: o curso da Octaplus.
Verbalização E2	
A gente vai procura , a gente tá sempre procurando fazer tudo em grupo pra tentar difundir bastante o conhecimento , nesses cursos geralmente vai uma pessoa ou outra.	
o planejamento disso daí já é feito mais com o D, o F, o pessoal que tá mais acima na... e a gente, a nossa parte a gente faz a demanda da necessidade. Em geral, eu acredito assim que tem uma divisão pela... “senioridade”,	
É a alta chefia, com indicação... é o chefe que decide, com indicação do consultor e do sênior , né?	
Aqui a equipe é... essas coisas acho que são discutidas informalmente antes do curso e tal, então quando vai o processo formal já pra chefia já tá encaminhado.	
O gerente do projeto, o subgerente necessita de um tipo de formação , o outro um tipo de formação. Então ele dá uma orientação assim, agora na nossa área técnica aqui às vezes assim você, aqui tem uma estrutura diferente , né? Aqui é todo mundo assessor, né? Então assim tem uma, óbvio que tem uma hierarquia , mas você tem pessoas que são analistas, mas que estão, ou assessor júnior...	
muitas vezes se envolvem com temas assim complexos e se aprofundam naquilo porque a gente demanda, é, assim, uma coisa muito grande aqui...	
...eu acho que as pessoas vão identificando as suas necessidades e vão demandando o treinamento em relação a isso. Então tem dois tipos de curso que eu	Sugere que primeiro ocorre a

<p>vejo aqui são alguns cursos que a gente recebe já a programação, são alguns cursos relacionados a organismos internacionais, por exemplo, tem o FSI, que é o... você conhece, né? é agente do FED lá de treinamento. Então têm esses organismos que já mandam agendas pra gente e gente já faz o planejamento de acordo com a demanda, com a necessidade de cada um. Mandam uma agenda anual pra gente aqui.</p> <p>E têm cursos esporádicos que aparecem eventualmente e aí são tratados de maneira... individual, né?</p>	<p>“escolha de cursos” oferecidos, e não a explicitação da necessidade.</p>
<p>são cursos focados, a gente tem uma divisão aqui por área e sub-área também. Se você entrar aqui você vê que às vezes tem uma pessoa que tá mais, tratando de um assunto específico, outra menos, então... Por exemplo: eu cheguei a me envolver um pouco com o assunto X, então de repente se tivesse um treinamento de assunto X, talvez eu fosse indicado.</p>	<p>Sugere processo top-down de definição de treinamentos.</p>
<p>tem uma seleção em função da área de atuação, né? Tem uma seleção em função do nível de aprofundamento; e aí sempre sobra uns dois ou três e aí vê a conveniência da equipe também, né?</p>	<p>Racionalidade no processo de indicação do treinando</p>
<p>...a gente fica olhando pros países que estão mais adiantados aí, a referência são os países mais desenvolvidos , com o mercado mais desenvolvido, né? Estados Unidos, Inglaterra, União Européia e também países assim Austrália, Hong Kong.</p>	
Verbalização E3	
<p>Eu acho que a identificação é feita... A gente que tem uma função de gerência, a gente tá sempre assim conversando sobre quais são os assuntos que são mais urgentes, são mais em voga, quais são os pontos que têm que ser feitos no projeto. E a gente tá sempre olhando as pessoas que estão alocadas dentro dos projetos, né? pra vê o que elas precisam, pra conseguir realizar aquele trabalho.</p>	<p>Atuação gerencial no LNT</p>
<p>Então você tem essas pessoas, esses grupos, e você identifica assim que uma pessoa que já tá trabalhando, já tem um, é forte no aspecto quantitativo, muitas vezes você identifica, assim, quem tem cursos, você tem modelos que eles precisam estudar mais. Da mesma forma no outro grupo.</p>	<p>Racionalidade na indicação do treinando.</p>
<p>Sim, nós conversamos também com o resto da equipe, né? A gente também sempre fala pra pessoas buscarem, assim, levantar, né, as oportunidades de treinamento e a gente avalia. Tem muita gente que chega “ah, tem um curso aqui, um seminário...” que você olha “tá, parece legal”, mas assim... isso aqui já tá muito fácil pra equipe.</p>	<p>Processo participativo - consultivo</p>
Verbalização E4	
<p>...acho que é interação. É uma interação.Então se um técnico verifica que há uma necessidade ele pode diretamente conversar com seu gerente e se o gerente também identifica, ele já conversa com o técnico, enfim, há uma interação grande aí.</p>	<p>Sugere processo participativo</p>
<p>Logicamente há aquele treinamento mais institucionalizado que a pessoa precisa para ter para ter idéia do todo, né, o que é Basiléia II, Pilar I, Pilar II, Pilar III, enfim, esse tipo de treinamento eu acho que ele tem sido bastante incentivado principalmente pelo corpo gerencial.</p>	<p>Sugere incentivo gerencial ao nivelamento de conhecimentos</p>
Verbalização E5	
<p>...eu acho que a gente tem bastante condição de dizer assim, ah, eu preciso conhecer melhor esse ou aquele assunto. Eu acho que até pelo fato de tá sempre estudando e tá sempre envolvido com o assunto, eu acho que a gente tem condições de definir bem o quê que a gente precisa, né.</p>	<p>Sugere processo participativo devido a expertise do técnico no assunto.</p>
<p>Eu não tenho uma percepção que haja alguma forma organizada de exemplificar a necessidade de treinamento. Como eu disse, eu acho que é muito mais assim: surge uma demanda específica, uma questão... estamos discutindo uma minuta de norma, por exemplo, e paramos diante de uma situação e aí surge a necessidade de, por exemplo, ver qual é a realidade lá fora, como os outros países estão trabalhando e daí em função daquela situação se demanda um treinamento específico se aproveita uma oportunidade que está sendo oferecida para esse treinamento. É, sinceramente eu não sei se há uma identificação clara de ... ah, vamos identificar quais são as necessidades e a partir daí vamos tomar essas medidas. Na minha posição de técnico eu não consigo perceber que houve uma detalhação.</p>	<p>Um técnico que não percebe a sistemática formal de LNT</p>

<p>Bem... eu vou te dizer o seguinte: eu me considero até privilegiado, porque... acho que até por não tá pedindo treinamento e tal, eu normalmente sou atendido naquilo que peço, também porque eu não costumo pedir, eu prefiro é... pelo menos eu acho que costumo pedir coisas que... não peço nada absurdo, entendeu. Agora, já aconteceu também de ter pedido negado. Eu nunca tive problema com UniBacen. Já aconteceu do processo ficar lá parado, mas... pessoal sai de férias e tal, mas eu nunca tive pedido negado na UniBacen. Já tive pedido negado aqui, por um superior meu considerar que aquele não era um treinamento adequado pra mim ou então não era o momento adequado, não poderia me ausentar, alguma coisa desse tipo. Mas de maneira geral, os treinamentos que eu pedi foram atendidos e aconteceu também até de chegarem e falar: ó, acho que você deve fazer, participar desse treinamento aqui, você tem interesse? Tenho ou não. Então eu não tenho tido muito problema com isso não. Agora, eu entenderia assim, se eu detectar uma necessidade minha de treinamento, chegar e falar pra F ou pro J, olha eu tô querendo fazer esse curso aqui, ou participar desse seminário aqui e tal e eles falarem que não eu vou ter que entender, porque eles têm condições de saber o que eu preciso fazer ou não, né?</p>	<p>Evidencia processo participativo-consultivo entre técnicos e gerentes</p>
Verbalização E6	
<p>Também, às vezes é a gente que sente uma necessidade, as vezes é o gerente do projeto, o gerente da equipe... ele chega e diz, olha eu acho interessante vocês fazerem isso, acho interessante vocês fazerem aquilo, ainda mais porque ele já passou por esse processo. Mas às vezes a gente mesmo sente necessidade. Na época eu estava trabalhando com dúvidas nas instituições financeiras sobre [o "assunto x"], enfim, era o que tava acontecendo lá fora também, então quer dizer, um tema importante, então eu fui fazer um curso porque os supervisores estavam tratando desse assunto específico. Então é uma situação específica, entendeu. Então às vezes o cara... o gerente vendo assim o seu desenvolvimento, o que você vai precisar ou não lá na frente, ou as vezes você mesmo dizendo eu tô sentindo falta disso, tô precisando desenvolver mais naquilo, porque o cronograma do projeto você sabe que você tem que saber, mais ou menos, né.</p>	<p>Sugere processo flexível e participativo de LNT entre técnicos e gerentes.</p>
<p>...eu acho que é muito presente, né, no sentido de... a gente identifica as necessidades, ou você sugere cursos, outro sugere um... quando na verdade a sugestão vem da gerência, né, isso muitas vezes acontece, vem uma indicação, olha, esse curso é muito bom e deveria ser feito e aí indica alguém, a gente vai e faz o curso. Totalmente presente nesse caso, né, é nosso trabalho. Quando a gente escolhe e diz, olha, tô sentindo essa necessidade, aí vem uma análise, né, precisa por que, num sei o que, concordo com você, acho que é necessário, e pronto...</p>	<p>Sugere que a identificação da necessidade pode ser do técnico ou do gerente, dependendo do caso.</p>
Verbalização E7	
Zero	
Verbalização E8	
<p>Olha, do meu ponto de vista, não há um planejamento formal, assim. Claro que nós sabemos onde nós temos que chegar. Por exemplo, no comunicado, que foram definidas as fases do... primeiro os modelos básicos; depois os modelos avançados. Então quando a gente começa a fazer isso, por exemplo, nós vimos, muitas vezes os modelos básicos e surgiu uma demanda pra banking e trading. Então quando nós começamos a ver os modelos, a gente fala "olha, o modelo básico é assim. Então vamos estudar o acordo, vamos estudar essa, essa linha", e dentro de uma coisa ou outra normalmente a gente encontra, se depara com situações que a gente não conhecia, aí, normalmente, é meio assim: é apresentada uma situação, um desafio, uma coisa que nós não conhecemos, e aí nós procuramos esse conhecimento.</p> <p>Existe uma linha geral que a gente estuda "olha, a gente precisa disso, disso e disso, e nós vamos procurar treinamento, conhecimento, quem fez, quem tá fazendo, pesquisando muito o que é feito no mundo, e focamos", e, só que, durante o processo, a maior parte mesmo é durante o processo, a gente não sabe o que vai encontrar. Você abriu lá "e aí?" "tem isso aqui" "então vamos procurar. Tem alguém dando treinamento, algum curso? O FMI tem alguma coisa? FSI tem alguma coisa? O que tá acontecendo? Vamos procurar"</p>	<p>Outro técnico que diz não perceber o LNT sistematizado.</p> <p>Sugere que há uma "linha geral" e uma imprevisibilidade de que as necessidades são descobertas "durante o processo".</p>
<p>...em relação ao processo de treinamento, tempos atrás foi feito um levantamento formal do que a gente precisava. Então, a gerente do projeto, a F, ou uma chefe dali,</p>	<p>Este servidor realiza</p>

<p>me passa uma demanda “olha, tem que ser feito o levantamento das necessidades de treinamento”. O quê que eu faço: pego o quê que já aconteceu, levanto, pesquiso mais ou menos de custo, olho, organizo. Isso é uma parte gerencial, de organizar, de processar, de vê o que já foi feito, olhar o comunicado, saber quais são as fases no futuro, e passo pra eles o trabalho pronto, sabe? E, normalmente, eles decidem, complementam, pegam outras equipes que demandaram. Normalmente, eu junto, agrupo o trabalho e entrego um produto. Esse produto é um relatório sugerindo treinamento, sugerindo livros a serem comprados, esse tipo de coisa.</p> <p>Então tem uma parte que é de organizar, que eu poderia te dizer que é gerencial, mas basicamente técnico.</p>	<p>importante trabalho de mapeamento de cursos que serão oferecidos por frente as demandas futuras das novas etapas do projeto. Faz relatório para os gerentes com estas informações.</p>
<p>Com relação a fazer o projeto [refere-se a formalização do documento do Projeto Estratégico de Basiléia], eu não trabalho direto com isso, quem trabalha, normalmente, é a B, ela é que organiza, que escreve. Mas quando tem, por exemplo, em relação ao treinamento a levantar... como eu disse, muita coisa é feita por necessidade “oh, apareceu alguma coisa”, a gente vai, acha um treinamento, faz. Só que com o tempo, pô! passa seis meses, você não lembra o que tá fazendo seis meses atrás. Então quem faz esse levantamento, quem procura, normalmente, sou eu. E como eu faço...</p> <p>Por exemplo, uma das minhas funções é centralizar os cursos, o... pra preparar os desembolsos do projeto. Então todo o mês eu circulo um e-mail, em nome do gerente, óbvio, da F, pedindo ao chefe de equipe quais são as necessidades de treinamento do mês seguinte, tá? Eles enviam tudo pra mim, eu consolido aquilo tudo, boto numa planilha, levanto... levanto no Banco Central do Brasil a parte orçamentária: vejo se falta, se não falta, se tá faltando ou não tá faltando recurso, e encaminho pra F. A F pega aquela planilha, soma todos esses treinamentos, ela recebe também do Desup já consolidado, eu junto com as nossas, encaminho tudo pra ela e ela encaminha pra GEPRO [unidade que gerencia as demandas dos projetos estratégicos].</p>	<p>Sugere que o treinamento é direcionado para cursos oferecidos, não para as necessidades identificadas.</p> <p>Servidor centraliza o registro dos cursos efetuados, a efetuar e seu orçamento.</p> <p>LNT informal realizado mensalmente.</p>
<p>Olha, a demanda é bem individual. Normalmente, a pessoa que tem interesse em fazer um curso, que visa determinado evento, uma das coisas que nós fazemos, por exemplo, quando uma pessoa vai a um treinamento, é obrigatório, pra evento internacional, é fazer um relatório e apresentar. Então esse relatório, normalmente, é um material que é divulgado, a gente circula na equipe, e quando, por exemplo, teve um evento, um colega, outro dia, foi num evento em Chicago, do FED aí ele, a gerente, a K, perguntou “ah, o quê que vocês acham desse evento? É bom?”. Um colega que tinha participado falou “olha, eu fui, é muito bom”, fez comentários. Aí lembrou um material que ele já tinha enviado “oh, têm mais comentários sobre esse evento”.</p> <p>Então, assim, a participação... a necessidade ela, nesse caso, ela é muito da pessoa. A pessoa normalmente fala e discute com a equipe, pergunta... Eu, por exemplo, fiz um treinamento ano passado que eu não conhecia, aí eu perguntei “ah, você já fez algum curso com eles lá? É bom? É bom? Não é bom?”. A gente circula entre equipes, que a gente conversa muito, então tá todo mundo próximo. E aí normalmente a equipe fala “ah, esse curso é bom. Esse curso é bacana. Ah, esse curso aqui é de ponta. Oh, esse conteúdo aqui é, vale a pena você explorar. Ah, é caro, não é caro”.</p> <p>Então sempre discute essas, parte de dentro da equipe, normalmente, como tem alguém que já fez. Mas normalmente é mais por parte da pessoa, a pessoa viu a... se o curso é bom, se é interessante ou não. Já existem empresas que nós conhecemos, já são... por entregar um bom produto e... mas basicamente é isso. [...] acho que realmente o processo não é o melhor, mas acho que é o que funciona melhor. Como as demandas... talvez, fazer um levantamento semestral talvez ajudasse. Falar “oh, vamos fazer um levantamento semestral em relação, com base no comunicado, definição”. Mas o problema é, nos defendendo, é o seguinte: tem tanta demanda, que às vezes é só um trabalho a mais, às vezes a gente cumpre por cumprir, sabe? [...] Ele tá sendo anual. Mas, na verdade, é um trabalho a mais, porque o ideal seria</p>	<p>Evidencia a busca de feedback sobre eventos já conhecidos antes de enviar outro treinando.</p> <p>Iniciativa pessoal para identificar sua NT conversando com outros membros da equipe.</p> <p>Busca por feedback de eventos conhecidos da equipe.</p> <p>LNT tem sido anual. Excesso de demandas de trabalho</p>

<p>parar, pensar, pegar o comunicado, juntar os gerentes e falar “pô, vamos fazer isso aqui”. Mas, muitas vezes, como a gente sabe que o processo surge de uma coisa de repente, como eu te falei, segundo exemplos que eu dei, surge uma demanda, você tem que fazer, tem que resolver, aí você procura “pô, quem que... vamos achar isso aonde?” “oh, isso aqui a gente acha na...” assim citando uma empresa. Normalmente a gente já sabe as empresas que dão curso, a gente recebe esse material via e-mail. Então você se cadastra, começa a receber via e-mail, todo mundo recebe, a gente tá sempre divulgando, às vezes alguém vem dizer “ah, tem um curso ali sobre assunto”, tá? Durante a demanda acontece muito na hora. Talvez, em termos semestral, pegasse um comunicado, a linha de trabalho e definir alguns cursos de trabalho, sabe? E alguns são gerais. Por exemplo, inglês, tem que saber, né? na minha equipe, por exemplo, todo mundo fala duas línguas, acho que não tem ninguém lá que não fale inglês e outra língua. Então você tem que saber inglês... tá participando, tá tendo treinamentos. Talvez em termos mais gerenciais mesmo de linhas gerais “oh, nós vamos trabalhar agora modelos avançados de risco de crédito... vai precisar do quê?”, sabe? Existe sugestão de curso? Isso talvez isso, não sei se seria o caso dele começar a elencar curso, mas definir linhas de treinamento, sabe? isso ajuda. Porque se começar a fazer evento, aí é só uma tarefa a mais. Se você não tem, muitas vezes, o evento na mão. Então fala “olha, vamos precisar pro ano que vem de treinamento pra Basiléia II?” “vamos” “mas de quê?” “risco de crédito, modelos avançados”. Vamos focar nessa área. “Ano que vem precisamos de quê?” “ah, risco operacional, modelo básico”. Então definir com base talvez, no nosso caso no comunicado, quais são as linhas gerais, sabe? E discutir um pouco isso.</p>	<p>prejudica dedicação ao LNT.</p> <p>São divulgados cursos de possível interesse.</p> <p>Os comunicados com etapas de implantação de BII servem como explicitação de competências necessárias a equipe.</p> <p>Sugere deficiência gerencial em comunicar as demandas de competência para a equipe.</p>
<p>Eu já vi uns temas do PEP [Plano Educacional do Projeto, trata-se do capítulo sobre demandas educacionais no documento formal do Projeto Estratégico] tanto assim, toda vez que a gente tem que fazer um documento pra um treinamento, tem que olhar lá nas linhas se tem o público alvo. Você tem que pegar, encaixar os treinamentos e as definições daquilo lá. Isso eu já vi. Mas o documento é grande, eu não vi ele todo não, só vi uns pedaços.</p>	<p>Apesar de já ter visto o PEP, o servidor tinha mencionado desconhecer sistematização de LNT. Isto sugere que este instrumento não é bem conhecido.</p>
Verbalização E9	
<p>A partir das questões técnicas constantes do Novo Acordo, tendo em vista que a maior parte dos assuntos tem evolução constante, estando em estudo em todo o mundo, ou seja, não existe um conhecimento “sedimentado” e “consolidado”.</p>	<p>Mapeamento de competências necessárias</p>
Verbalização E10	
<p>Foram avaliadas a formação e experiência de cada integrante. Foram definidos níveis de conhecimento e atuação desejados, e todos os integrantes foram classificados em um determinado nível.</p>	<p>Mapeamentos de competências desejadas e seu nível de domínio pela equipe.</p>

Síntese categórica, eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento

2.3 Avaliação do processo de ANT atual

Definição: verbalizações sobre o que os entrevistados pensam do processo de diagnóstico de necessidades de treinamento.

Síntese: presente nas entrevistas 2, 3, 4, 7, 9 e 10; 13 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
Zero	
Verbalização E2	
[sobre o PEP] é um bom indicador... Ali você já mapeia um pouco as necessidades, né? você diz de acordo com as tarefas de cada um, qual é o grau de conhecimento.	
[sobre o PEP] aquilo ali por um lado ele ajuda bastante, por outro ele dá uma engessada	
Verbalização E3	
[sobre o PEP] Ah, eu acho que foi importante assim no sentido de dar um método pra fazer , né? Porque quando você coloca no papel fica mais fácil de você cumprir as metas, os objetivos estabelecidos, né?	
Então eu acho, o PEP é legal porque ele te dá a dimensão, você consegue enxergar quais os grupos que têm aqui dentro do departamento pra treinar ; você teria que ter um grupo de gerentes; um grupo de especialistas; e um grupo de pessoas que não estão diretamente envolvidas, ou não estão envolvidas no projeto, mas que precisam ser treinadas, né? E te ajuda a identificar as necessidades de treinamento de cada um desses grupos. Por exemplo, o curso da OctaPlus que teve foi assim acho que decorrência direta do PEP. Você olhar certas necessidades de treinamento e perceber que você não tinha nenhum curso ofertado, fosse curso no Brasil, fosse lá fora, que atendia aquelas necessidades. Então chamou a atenção da necessidade da gente fazer uma alguma coisa, direcionar. E da mesma forma...	
[sobre o PEP] Destacou uma prioridade, uma lacuna. E uma lacuna que a gente não conseguia resolver com o que tinha no mercado , né? E também, assim, força a gente a olhar quando chega um treinamento, né? buscar ver pra qual grupo aquilo é mais adequado ; qual a turma que preencheria; como aquilo pode ser melhor empregado. Então acho que tem... esse aspecto é um aspecto importante.	
É, então, assim, no início, assim, não é que você não atinge... o PEP não é que você... Assim, você tinha um plano na cabeça de cada gerente, né? do grupo ali gerencial e tal. Até que chegava um curso "ah, esse curso é melhor mandar aquela pessoa. Melhor mandar aquele outro". Então você tinha essa... só que não era uma coisa formalizada como é hoje. Que você vai olhar os objetivos, os grupos...	
Dele ser melhorado? Olha, eu... eu acho assim, que o PEP que a gente tem hoje tá, ele tá funcionando bem. Ele tá bem redondinho assim. Porque, na verdade, assim o modelo do PEP é muito aberto, né? Então a gente que acaba construindo o... PEP, dividindo os grupos, dividindo as necessidades de treinamento. O que acho que foi assim muito difícil e é muito difícil , principalmente pras pessoas que não elaboraram o PEP, é ter toda uma terminologia dele , né? Então, assim, a gente chegou a fazer, né? uns cursos lá na UniBacen pra elaborar o PEP, assim. Então tem, assim, às vezes eu percebo que as pessoas ainda têm dificuldade pra lidar com aquelas terminologias , de analisar, avaliar, compreender os conceitos. Isso gerou muita polêmica no início quando foi elaborado, porque assim, o Depes entendia alguns termos de um jeito, o pessoal aqui entendia esses mesmos termos de outro jeito, e às vezes de maneiras completamente opostas, né? E como foi uma coisa assim que, nesse sentido, tinha até apostila lá com os termos, né? que tinha que usar, não sei o que, tinha cada um, um significado. Então assim foi, essa parte, né? de construção da terminologia, ficou uma coisa meio que de fora pra dentro. Então o pessoal teve uma dificuldade em... vamos dizer, usar aquela terminologia. E eu acredito que até as pessoas da equipe hoje que não são gerentes, que não participaram da elaboração do PEP, elas teriam dificuldade em fazer um novo PEP ou até em identificar algumas coisas no PEP.	

É que tinha umas coisas assim, por exemplo, a gente achava que compreender o conceito de Basiléia, acho que era isso, era um nível mais básico . Então você pra ter embasamento, tem que ter a compreensão do conceito. E já no entender, na visão do PEP, o termo compreender, compreensão, é coisa que tá lá no topo da cadeia, é o cara que expert . Então tinha essas diferenças...	
Verbalização E4	
Eu acho que tem identificado as necessidades , né. Se é a melhor forma de identificá-las eu não saberia te dizer, mas eu acho que é um caminho que tem sido seguido e que tem pelo menos, para as necessidades identificadas tem sido utilizada aí como base para o treinamento.	
Logicamente, o bê-a-bá, vamos dizer assim, os conceitos básicos têm sido estimulados por parte do departamento. Todas as pessoas que precisam ou tem demandado algum interesse ou estão mais diretamente envolvidas no projeto Basiléia II têm participado desse treinamento.	
E o treinamento mais focado, que é esse que surge das demandas verificadas na hora que está trabalhando num determinado assunto, ele também tem sido efetivo .	
Verbalização E5	
Zero	
Verbalização E6	
Zero	
Verbalização E7	
(...) eu acho que o levantamento dos conhecimentos necessários, eu acho que foi bem feito , assim. Pelo menos, a necessidade... Acho que o curso OctaPlus é um exemplo muito paradigmático, assim. É muito clara a necessidade , né? Ao menos que você tá restrito por tempo, né? Não dá pra você falar assim "oh, agora todo mundo que precisa trabalhar com Basiléia fica um ano fora do banco, faz o curso com maior tranquilidade, faz com todo o jeito". Não dá, mas eu acho que foi bem colocado , né?	
Verbalização E8	
Zero	
Verbalização E9	
Este processo poderia ser visto com menos desconfiança, pois algumas pessoas acham que participar de uma quantidade determinada de eventos de treinamento seria suficiente, de forma a poder considerar uma pessoa "treinada". Isso é bem raro quanto a Basiléia II, pois os conceitos e discussões estão em evolução.	
Verbalização E10	
Zero	

Síntese categórica, eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento

2.4 Sugestões ao processo de ANT atual

Definição: sugestões dos entrevistados ao processo de análise de necessidades de treinamento.

Síntese: presente nas entrevistas 3, 5, 7, 9 e 10. Ao todo foram 14 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
Zero	
Verbalização E2	
Zero	
Verbalização E3	
Eu acho que poderia ser, principalmente porque, assim, vamos dizer “precisa revisar o PEP”. Aí, vamos dizer, se a A não tiver aí, a F não tiver e eu não tiver, a pessoa que for revisar, vai ter a mesma dificuldade que a gente teve no passado, porque não é uma coisa espontânea, entendeu?	Dificuldade associada ao PEP
É. Você tem que fazer, tá toda hora fazendo reparos, né? Assim, no meu mundo aqui de Denor é assim. Aí no mundo do... lá da avaliação de... tem, às vezes, isso aqui tem esse nome. Então vai ficar toda hora... Vamos dizer, você perde um pouco da intenção. Então eu acho que se nos próximos tivesse, sei lá como, né? dar uma, reduzir um pouco esses gaps na estrutura, algum gap vai sempre ter, pode ajudar a compreensão tanto nossa quanto a de vocês [referindo-se ao Depes], né? Porque também, se a gente escrever um plano com nossos termos aqui vai chegar lá não vai adiantar nada, porque vocês vão ver com o vocabulário que tem lá , né? Então acho que isso às vezes pode gerar problemas de... De percepção , né? De eu dizer que o curso é pra isso e a pessoa entender que é pra outra coisa. E às vezes questionar “poxa...” e aí você que no final tá falando a mesma coisa, né?	Necessidade de linguagem técnica para o PEP, apesar de dificultar seu preenchimento.
...eu acho que talvez o que precisasse de um feedback , assim, que tem lá no projeto de capacitação, a gente vai ali encaixando as coisas e talvez tivesse, não sei, talvez fazer uma avaliação semestral , anual. Uma coisa que diga como aqueles objetivos foram atendidos, estão sendo atendidos...	Avaliação sobre atendimento de lacunas de compet.
É, acho que pra quem tá voltando dos treinamentos e também pelo gerente . Que, assim, a gente tem a percepção de que tá tudo sendo cumprido, a gente tem lá as estatísticas de quem fez cada treinamento. Eu acho que... É, talvez assim, mais a equipe, né? se eles estão satisfeitos com... Ao invés de fazer, que a gente tem um feedback assim muito individual hoje, né? você volta do treinamento, você entrega o certificado, você faz lá os relatórios dizendo como é que foi lá o treinamento, você avalia quem prestou o treinamento, né? se a pessoa tá contente com aquele curso, porque se ela não gostou do curso, a gente vai restringir a participação, né? Assim, vamos dizer, se ela no gostou da qualidade, o professor é ruim, essas coisas. Então, vamos dizer, a gente faz esse feedback a nível individual. Talvez uma coisa que se pudesse pensar em se aprimorar é assim fazer uma avaliação , né? Mais global assim. Quais foram os pontos positivos, os pontos negativos; quais foram os gargalos que possam ter prejudicado. Algumas coisas assim.	Acredito que o entrevistado refere-se a divulgação sistemática das avaliações dos treinamentos.
É, a gente já tem isso no projeto como um todo , mas acaba que no projeto como um todo a gente já avalia muito mais o cumprimento da etapas, a gente não avalia tanto a questão de treinamento . Então no projeto como um todo a gente tá avaliando sempre o risco de pessoal, assim, o risco de uma pessoa sair da equipe; o risco de greve, aí o projeto paralisa; tá avaliando sempre o risco de você terminar uma minuta, terminar uma fase do trabalho, aquilo é passado pro CMN, pra diretoria, e eles levam mais tempo que você esperava pra talvez decidir. Então assim riscos, né? Os riscos vários que têm no...	Definição de indicadores educacionais.
no projeto. Eu acho que aí, nesse caso, mais que uma avaliação de risco, seria uma avaliação de resultado , né? Destacar aquela coisa boa do treinamento e avaliar o quê que poder, de repente, ser melhorado; o quê que tá funcionando melhor. Acho que fazer uma avaliação assim específica do resultado do plano de capacitação . Porque assim aí você faz um plano de capacitação, ele vale lá por um ou dois anos, né? Aí depois você faz outro; e aquele que você fez antes? Aquele foi cumprido? Em que medida aquele foi cumprido? Você conseguiu treinar	Definição de indicadores educacionais.

<p>aquelas pessoas que você se propôs treinar? Pessoas foram... Porque assim não é só minha de "ah, eu fiz dez cursos. Eu fiz vinte cursos. Cada servidor fez dois cursos.". Não é assim, é se aquilo melhorou, né?</p>	
<p>É, assim, isso já é feito, vamos dizer, os gerentes estão sempre fazendo. Você vê quando tem uma pessoa que não tá... Você vê quem tá rendendo mais, quem tá rendendo menos, quem tem mais talento, mas interesse numa determinada área, mas, assim, não existe uma avaliação muito formalizada. É como era o treinamento antes de ter o plano de capacitação. Não é que você não tinha plano de...</p>	
<p>Então eu acho que faltaria assim um pós-PEP. O PEP acabou, então qual avaliação daquele PEP que foi concluído? Quantas pessoas foram treinadas? Qual a percepção que essas pessoas tiveram, assim? Você compara o seu trabalho hoje, um ano atrás, melhorou? O treinamento contribuiu pra isso? Então ter assim um... assim, o quê que faltou, né? Justamente o quê que faltou? O quê que você queria ter feito? O quê que você queria ter se aprimorado e não conseguiu? Porque não conseguiu? Não consegui porque não tem curso? Porque o curso que você quis fazer não tinha vaga? Alguma coisa nesse sentido, porque assim. Você precisaria fazer um curso lá fora e você não fala a língua que precisaria saber. Você tentar identificar, né? os...</p>	<p>"Pós-PEP": avaliação do realizado com indicadores.</p>
<p>[sobre o PEP] Eu acho que deveria ser mais a nível gerencial, junto com Depes, com a pessoa do Depes que, onde tem uma opção do PEP,</p>	<p>PEP com auxílio do Depes</p>
Verbalização E4	
Zero	
Verbalização E5	
<p>... eu não sei se a coisa sai com um prazo muito pequeno de ser resolvido inclusive, mas aqui, chega a responsável pelo treinamento e fala pra gente, ó, tô fazendo aqui um levantamento de necessidades de treinamento, vê aí o que vocês têm pra... o que interessa, o que vocês querem aprender, enfim, normalmente dá muito pouco prazo pra gente ver isso. Eu acho que a gente devia ter isso assim como algo inerente ao trabalho, entendeu?</p>	<p>Sugestão do LNT ser permanente, inerente ao trabalho.</p>
Verbalização E6	
Zero	
Verbalização E7	
<p>Acho que um ponto, acho fundamental é: por favor, não considerem que antiguidade é posto e nem que comissão é o que faz com que a pessoa necessite um treinamento. [...] Porque isso acaba que pode gerar uma situação, até contar se uma pessoa vai, ficar pedindo cursos bons e aí você não pode mandar porque é em lugar específico e aí, oh, enfim, mas vão dizer "não, esse cara aí tá querendo viajar às custas do banco" e aí você não vai. E aí daqui a pouco as pessoas ou param de pedir curso, né? Ou então começam a pedir curso "ah, esse aqui é meia-boca, ninguém vai encher meu saco, mas é aqui do lado, ninguém vai reclamar".</p>	<p>Sugestão de que as indicações sejam por mérito, e não por antiguidade. Esta aqui parece problema interno da equipe.</p>
Verbalização E8	
Zero	
Verbalização E9	
<p>Poderia haver uma metodologia sistematizada para o levantamento de necessidades de treinamento, em que cada servidor indicasse suas necessidades, que seriam, posteriormente, validadas pela chefia, em uma conversa com o servidor.</p>	<p>Popularização do PEP?</p>
Verbalização E10	
Manter as estratégias adotadas até o momento.	
Elevar nível de flexibilidade para acomodar mudanças, transformações, novas oportunidades e novas demandas.	

Síntese categórica, eixo temático 2: Análise de Necessidades de Treinamento

2.5 Demanda futura de conhecimentos ou habilidades

Definição: verbalizações sobre quais devem ser as próximas demandas de conhecimentos e habilidades para a equipe.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 2, 3, 5, 7, 8 e 9. Ao todo foram 18 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
Muito bem, e como o Banco Central vai aprovar esses modelos [internos]... os bancos vão propor o modelo, pedir pra utilizar, e o Banco Central vai ter que avaliar aquilo e saber se é adequado, se cumpre as exigências que o documento de Basiléia exige pra que o modelo possa se qualificar , né? Então pra poder avaliar, os servidores do banco, no caso o DESUP, vão ter que ter o mesmo conhecimento, o mesmo grau de conhecimento pra ele avaliar o modelo, olhar e saber se aquele modelo atende ou não ao que se espera, né?	
E nós, da regulação, vamos ter que também entender, não com tanta profundidade, eu acho, quanto a turma do DESUP, que vai validar, mas a gente tem que entender também em boa medida, porque nós vamos fazer a norma, saber de que maneira nós vamos formatar a norma pra poder dá segurança de que da forma como ela for colocada, os bancos vão saber o que fazer, como montar os modelos pra trazer ao Banco Central pra ser julgados e o Banco Central vai poder também ser capaz de avaliar. E isso envolve uma série de conhecimentos.	
Verbalização E2	
vai ficar mais complexo ainda quando você começar a implementar os modelos internos, metodologias avançadas.	
pra resolver eventuais problemas nessa... né? diminuir essa distância entre a regulamentação e a aplicação , né?	
Verbalização E3	
E assim pra... Outro aspecto que eu acho que vai ser um desafio muito grande é a questão da validação dos modelos internos. É, a gente tá implementando as regras pros modelos internos e os modelos vão ter que ser validados pelo Banco Central. Então aí você vai ter vários bancos que vão querer usar modelos internos e a validação vai ter que ser feita tanto pelas pessoas da aqui, né? de Basiléia II, mas também pelos supervisores naturais de cada banco. E aí significa que você que você tem que espalhar o conhecimento de Basiléia pra muitas equipes , daí ia ser importante você ter o... disseminar primeiro o conhecimento básico , porque aí você vai ter que agora espalhar o conhecimento, preparar essas pessoas pra validarem modelos internos . E aqui a gente não vai tá validando diretamente, mas a gente vai tá estabelecendo as normas de validação, né? Quais vão ser os cronogramas pra validação ; o quê que vai ser olhado no processo de validação ; e você tem que tá de olho assim nas informações que podem vir aí nessa parte de Basiléia . Então eu acho que ainda tem muita coisa pra ser feita e que vai acontecer, principalmente na área relacionada a modelos internos e aos reflexos da crise dos sub-primés .	
Ah, eu acho que de 2007 pra cá a gente tá tendo uma demanda grande de atualização.	
e eu acho que tá, o movimento que a gente tá vendo de 2007 pra cá é essa crise econômica, né? que teve nos Estados Unidos, que se espalhou pelo mundo todo. Essa crise dos Sub-primés que tá levando os reguladores a reverem muitos conceitos na parte de risco de crédito, de securitização , muitos dos treinamentos que estão previsto em Basiléia. Então aquele conhecimento que você adquiriu na primeira parte, principalmente com relação a risco de crédito, parte de securitização, você tá tendo que rever algumas das premissas dos modelos, algumas das premissas de trabalho, de estruturação de produtos.	
Verbalização E4	

Verbalização E5	
eu acho que vai ter um bocado de alterações (normativas) em função do que tá acontecendo fora e tal, e isso vai exigir bastante conhecimento novo, né, de entendimento mesmo do que tá se passando lá fora, onde é que tá dando problema, o que é que a gente não pode repetir aqui, essas coisas, né.	
Verbalização E6	
Verbalização E7	
(sobre a recente questão do desenvolvimento de modelos internos) Essa questão é a mais crucial de todas. (...) Porque os modelos básicos, você dá um jeito aqui, dá um jeito acolá e tal, mas são básicos, né? Quando você dá o passo pra fazer as questões de modelos internos, que aí envolve uma gama de possibilidades infinitas e tal, ou quase infinitas, eu acho que essa sim é a grande virada e de necessidades pra você poder dar liberdade, no caso aqui do Denor, de fazer uma norma que é suficientemente ampla pra dar liberdade, mas que ela não contém falhas que possam permitir uma arbitragem ou um mau aproveitamento por parte das instituições e que gere um resultado que não é o desejado. E eu acho que, aí não só cursos, mas mesmo assim, encontros que têm reguladores internacionais e tal. Porque uma coisa é você mandar um e-mail, e-mail você vai lá, você conversa tal, pá, pá, pá, acabou, né? Acho que o contato com as pessoas, a possibilidade de discussão, é sempre bastante produtiva nessas horas, né? Principalmente numa questão que é tão ampla quanto os modelos internos.	
Eu acho que as coisas básicas são: treinamentos sobre questões associadas às carteiras, que a gente chama banking, no âmbito de Basiléia, que são carteiras mais fixas de investimento de ativos e passivos mais fixas dentro das instituições, que não ficam mudando a cada dia. Porque isso é um modelo também meio interno, não é o modelo interno geral, mas é uma parcela que, desde o início que nasceu no Brasil, é interna, então, todas as questões relativas ao que agora vai tá dentro da alçada das instituições, isso vai demandar bastante conhecimento, né?	
Uma outra questão que tem mudado muito, a gente até tava conversando agora a pouco, tava tendo uma apresentação, são questões associadas a risco de liquidez, né? devido a problemas que tiveram no passado, etc. e tal e esse novo documento. Então eu acho que essa é uma coisa que é importante, né?	
E todas essas questões associadas a modelos internos, assim... Um curso sobre formas de avaliar modelos internos de instituições; ou modelos avançados pra mensuração e gestão de algum desse tipo de risco de crédito, de mercado e operacional. Todas essas coisas eu acho que são o que vão acontecer. Modelos que estão na crista da onda, né? Que são novos e que você precisa pensar, tal. Essa possibilidade de você tá com reguladores internacionais num curso e você poder tá, normalmente tem sempre essa parte de casos e de experiências em cada um dos países e tal, exatamente pra você poder produzir um arcabouço normativo que seja compatível e adequado ao país, né? Às vezes você vai falar assim "ah, mas a supervisão é a que vai lá vê e tal". Mas a gente faz um trabalho que afeta diretamente a supervisão, então se você não tem idéia do que tá acontecendo no fim do processo, você vai fazer uma coisa que é inexequível pra ela e aí não tem sentido você ter tido um GT [Grupo de Trabalho] de Basiléia, que você mexe com vários departamentos. Eu acho que o trabalho tem que ser integrado, então o fato de você produzir norma, não quer dizer que você não tenha que saber o que vai além da norma, porque a norma produz um efeito. E esse efeito, se você fica no seminário "eu não faço... Eu só quero saber de seminário sobre normas". Eu acho que você tem que pensar no que vai ser produzido e, muito do que você pode olhar, entendendo o que tá sendo produzido, afeta a tua compreensão e a tua capacidade de fazer a norma agora.	
Verbalização E8	
Tem um curso que eu gosto muito que é do FSI [FSI-Connect, curso EAD], é um curso do básico e que te dá uma visão enorme de Basiléia. [refere-se a nivelamento	

para novos membros]	
<p>hoje em dia eu acho fundamental um programa de línguas contínuo. Acho assim, por exemplo, eu tô fazendo o programa inglês, mas eu, primeiro, acho que quem quiser deveria ter um programa de, quando acabar, continuar, quem quiser continuar estudando, ou conversação ou treinamento... Chega num ponto que ele acaba, chega um ponto que ele acaba. [criticando o programa de línguas do BC] [...]</p> <p>Então, primeiro, ter um programa de línguas forte: a gente precisa de inglês e espanhol, precisa.</p>	
<p>É, nosso receio é assim: como que se atualiza uma pessoa dessa num assunto...? que Basileia é um mundo, é uma coisa...</p>	
<p>Então... muita demanda, muita coisa. Vamos começar a trabalhar modelo avançado e modelo avançado acho que vai ser mais desafiante ainda. [...] Porque geram outros fatores, outras coisas, outras conseqüências, lembra que eu brinquei do tempo, né? não é só a chuva que ficou forte, começou o vento, começou a alterar a visibilidade, começou a mudar a temperatura, são vários fatores, um monte de coisa acontece junto, muita coisa altera, e não existe conhecimento formal sobre isso, não existe. Isso aí é ilusão achar que existe, sabe?</p>	
Verbalização E9	
<p>Continuidade dos treinamentos técnicos, principalmente na nova fase que envolve modelos internos;</p>	
<p>Continuidade de participação em eventos com supervisores e reguladores de outros países, principalmente os que envolvem países que estão à frente no cronograma de implementação de Basileia II - Europa e Austrália.</p>	
Verbalização E10	
Zero	

Síntese categórica, eixo temático 3: Treinamentos

3.1 Treinamentos oferecidos

Definição: descrição sobre os treinamentos oferecidos no período 2005-2007 que os entrevistados lembrem.

Síntese: presente em todas as entrevistas, exceto a 4. Ao todo foram 26 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
<p>e com relação aquilo que eu falei também de disseminar, houve um treinamento elaborado lá pelo DESUP exatamente voltado pra Basiléia, difundir o conhecimento. Então o DESUP montou esse negócio, montado pelos próprios servidores e as aulas foram dadas pelos próprios servidores ao DESUP e separaram um número "x" de vagas lá pro DENOR exatamente pra isso, pra tentar... Aí houve, algumas dessas... quantas? Quatro ou cinco rodadas desse curso e em todas elas participou gente do DENOR pra poder... pessoas que estavam entrando, que já estavam aqui, pra poder disseminar o conhecimento, entendeu? Primeiro lugar, primeiro o conhecimento básico, o quê que era a Basiléia II, o quê que representava isso em relação à Basiléia I; o quê que isso trouxe de inovação, né? alteração, né?</p>	Curso básico junto ao Desup
<p>Inclusive têm alguns que são fornecidos pelo próprio instituto do FED, né? O FSI, tem esse instituto de estudos e que promove esse tipo de curso, então os debates lá são de nível mais alto, não são de introdução à matéria, pressupõe-se que alguém que vá, já conheça. E o nível de debate e discussão da coisa é um pouco mais profundo. E além disso, além do FSI, tem também o Banco da Suíça, o Banco Central da Suíça já disponibilizou, acho que mais de uma vez, treinamento pro pessoal dessa área, né? Voltado pra essa área de Basiléia II. E também no âmbito do MERCOSUL. O MERCOSUL como tem, as reuniões são semestrais e a cada semestre tem um país membro, né? que ocupa a presidência de todo o MERCOSUL.</p>	
<p>Verbalização E2</p> <p>o FSI é um instituto lá do FED, né? pra treinamento, e eles... têm uns dois três anos pra cá eles criaram o FSI-Connect e a gente tem umas assinaturas aqui, então a gente já faz um treinamento.</p>	Curso EAD do FSI
<p>Verbalização E3</p> <p>Tem, por exemplo, o Desup faz um curso, né? introdutório de Basiléia. Qualquer pessoa que chega na equipe, qualquer funcionário novo, seja de um concurso novo, ou seja novo no DENOR, a gente tem como primeiro passo colocar num curso introdutório de Basiléia, né? E depois ir pra um estágio intermediário e pra um estágio avançado.</p>	Curso básico junto ao Desup
<p>Tem sido assim, têm vários cursos internos que são organizados por departamentos internos no banco, né? Na fiscalização. Teve o curso da Octaplus, que foram três turmas... três?... eu acho que foram umas duas... Que foram cursos feitos...</p>	
<p>Têm. Não, têm os nossos internos, né? da supervisão, do, tipo OctaPlus que a gente fez aqui.</p>	
<p>Os cursos nacionais que eles são, às vezes, bons pra você explorar questões pontuais. Então, por exemplo, um curso sobre risco de mercado, ou sobre risco de crédito, né? Pegando pontos específicos aqui no Brasil. Então tem um leque bom de treinamento.</p>	
<p>Mas têm outros cursos como os do FSI, da própria OctaPlus, que são cursos abertos, cursos na BM&F. Então assim, cursos... FGV também, né?</p>	
<p>Alguns são de conhecimentos iniciais, mas, assim, alguns você consegue explorar pontos específicos. Então, por exemplo, curso de risco de crédito, sobre administração de riscos de crédito, às vezes é interessante você fazer porque vai estudar como é que são os efeitos colaterais, as implicações que funcionam no Brasil. Então você vai explorar aspectos bem específicos com treinamentos aqui, treinamentos locais.</p>	
<p>Mas, por exemplo, você quer de repente estudar como funciona o mercado de securitização no Brasil; gerência de risco de mercado; nível de taxa de juros; essas</p>	

coisas assim, como funciona o mercado nacional, os produtos, aí é interessante você ter um tipo de, um treinamento aqui . Você consegue cursos assim relativamente curtos, por exemplo, de uma semana, que você tem um aprofundamento legal.	
Têm os cursos do FSI . Têm os cursos do Euromoney . Têm também os cursos que são oferecidos por outros bancos centrais , né? Teve o programa do Deutsch Bank e agora a gente tá com o programa do Banque de France que são seminários que os bancos centrais organizam , né? Você manda o servidor e não tem custo de inscrição e você aprende com as pessoas que trabalham na supervisão, na área de normas de lá.	Eventos internacionais
Dentro do MERCOSUL que, assim, a gente busca aprender , né? com os países do G10 que o seu conhecimento mais profundo nessa área, mas também tenta manter um canal com os países aqui da América Latina, que têm muitas vezes problemas semelhantes aos nossos , né? Então dentro do MERCOSUL a gente tem tentado fazer junto com as reuniões do MERCOSUL, do grupo do FGT4 , que é o grupo de sistema financeiro, fazer seminários sobre Basiléia II, né? Então agendaram um, dois dias depois, ou antes, da reunião do grupo de trabalho pra discutir a implementação de Basiléia II na área; quem tá fazendo algum estudo interessante pra apresentar ; como é que estão os cronogramas de implementação; se tem alguém, desses bancos centrais, voltando de estágios, né? no Banco Mundial, FMI; algum trabalho de doutorado interessante. Alguma coisa pra compartilhar dentro do grupo, né? Também dentro da ASBA , né? que é a Associação dos Bancos aqui da América Latina, que tem...	Observar decisões do G-10, Grupos de discussão no Mercosul e da ASBA, seminários, apresentação dentro da equipe, busca por trabalhos acadêmicos relevantes...
A participação também dos seminários que têm, né? Os congressos de finanças, de economia. Tem muita discussão interessante acontecendo na Academia também .	Congressos, Trabalhos acadêmicos...
Verbalização E4	
Zero	
Verbalização E5	
Ah sim. Eu na verdade fiz pouco treinamento para o Basiléia . Teve um treinamento grande que eu já devo ter comentado contigo, que foi um curso que a gente tava fazendo em São Paulo, da (Octaplus) . Esse foi um curso mais generalista, pegando... só que avançava bem também, chegava... tinha coisas básicas mas nem tão básica assim, bastante complicadas até . Esse foi o treinamento grande do qual eu participei pro Basiléia, né. E fiz alguns outros sim, mas pouca coisa. E em função disso também eu acabei tendo menos oportunidade de treinamento, acabei detectando menos oportunidade de treinamento.	Octaplus: extrapolou o básico.
Verbalização E6	
Bom, quer dizer, o que acontece, em 2006 a gente tava mais no zero, né. Então, teve aí um tempo praticamente que você ficou tendo que, né... porque também tem outras formas de cursos, tem inclusive os cursos online que a gente faz que são super importantes. Os meus primeiros meses aqui no Banco Central foi praticamente em cima desses cursos online e dos presenciais quando tinha	Refere-se ao FSI-Connect, curso organizado por servidores do Desup...
Na verdade é um convênio que o Denor tem com uma instituição, e aí tem cursos online que é excelente, né. Então assim, os meus primeiros meses no Denor foram debruçados em cima do acordo, em cima desse curso, dos cursos presenciais quando existiam, o prazo começou... você tinha que sair do zero conhecimento e começar a produzir, né. Então assim, o início foi, em termos de estudo, foi bastante avançado.	... e Octaplus.
Fiz. Fiz vários. Sim, teve um curso promovido pelo que eu participei, teve um curso no Desup de revisões internas que eu também fui participar, teve outro curso no Desup só sobre risco de mercado que eu participei, teve um sobre riscos de crédito que eu participei, teve outro curso de dúvidas que eu participei, uma série, né. São vários.	
Verbalização E7	
2006 eu participei de alguns dentro do Desup , né? Que o Desup promovia sobre Basiléia, que eles faziam um curso genérico pro próprio Desup e abrem uma vaga normalmente pro Denor, uma ou duas vagas , né?	Curso Desup

<p>Eu não fiz nenhum treinamento fora, por exemplo. Eu fiquei todo esse tempo aqui. Alguns treinamentos eu pleiteei e aí, por questões dentro do banco, outras pessoas foram e tal.</p>	
Verbalização E8	
<p>[...] em termos de eventos, só de eventos... acho que diria quase cinquenta por cento. Às vezes mais, às vezes menos. [referindo-se a proporção de eventos no Brasil e no exterior]</p> <p>Às vezes mais. Houve um período que existiu poucos treinamentos no Brasil, sabe? Então não é porque aumentou a quantidade lá fora, houve pouco no Brasil. Então setenta por cento dos treinamentos foi feito no exterior, porque não tinha nenhum treinamento no Brasil, sabe?</p> <p>O Brasil é aquela, assim, começa treinamento lá com março, vai até junho, aí depois agosto até outubro novembro e pára. Aí você tem dezembro, janeiro, não têm nada; julho não tem nada. Olha, às vezes, no exterior é o contrário, julho é quando a pessoa está de férias e ela pode fazer o curso, sabe? Final do ano é quando a pessoa tá desincumbida de algumas coisas, pode fazer o treinamento.</p> <p>Então, às vezes, acontece, ah, setenta por cento no exterior, varia. Mas na média, na média, na média, cinquenta por cento em termos de números de evento.</p>	
<p>acho que 2007 teve um volume forte [de treinamentos]... E também coincidiu com a primeira fase do projeto Basiléia que teve muita demanda, muita coisa de ponta, muita coisa nova. Então 2006... 2006, como eu te falo, o bicho começou a pegar, né? começamos a... prazo chegando, os modelos básicos a gente tendo que terminar, muita demanda, muita coisa nova.</p>	<p>Sobre volume de treinamentos em 2006 e 7.</p>
Verbalização E9	
<p>Curso de turma fechada sobre os vários riscos (conceituação, mensuração, etc) englobados em Basiléia II, através da contratação da empresa Octaplus</p>	
<p>Participação em seminários e cursos oferecidos pelo BIS e pelo Bundesbank</p>	
<p>Participação em cursos oferecidos pela empresa Euromoney</p>	
<p>Participação em seminários diversos no país</p>	
Verbalização E10	
<p>Cursos promovidos para órgãos de regulação e supervisão, cursos promovidos por instituições internacionais, seminários, workshops, treinamento internos, cursos de turma aberta e cursos de turma fechada</p>	

Síntese categórica, eixo temático 3: Treinamentos

3.2 Outros meios de aprendizagem

Definição: outras formas expressas de aprendizagem que não o treinamento formal.

Síntese: presente nas entrevistas 2, 4, 6 e 8. Ao todo foram 11 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
Zero	
Verbalização E2	
Então com relação à Basiléia I a gente tinha como referência alguns países, assim como Argentina, México, e com relação à Basiléia II a gente tem um fórum de discussão .	
...quando têm as reuniões do MERCOSUL a gente procura organizar seminários técnicos de algum tema específico , e os quatro que tiveram últimos foram sobre Basiléia.	
Verbalização E3	
Zero	
Verbalização E4	
mas eu posso identificar no meio das equipes pessoas que pra mim são grandes referências , que têm conhecimento profundo não só do acordo... o acordo de capitais, mas o projeto de implementação aqui no Brasil, eu diria que tá havendo uma integração interessante não só... uma participação interessante não só do pessoal do Denor, mas do pessoal do Desup, que é um projeto conjunto e que essa interação é muito importante... pode na hora gerar uma norma.	
Verbalização E5	
Zero	
Verbalização E6	
É, e assim, o quê que acontece, as vezes uma pessoa fez um curso e recebeu recomendações de um próximo e então já indica , né e aí... quer dizer, é um processo realmente natural.	
...não sei se alguém já falou pra você, a gente tem aqui no Denor o que chamam de Sexta básica .	
Sexta básica é o momento, nas sextas-feiras, quando o trabalho permite, é claro, você tira a tarde, pra fazer isso, pra alguém que fez um curso ou escreveu um paper, ou trouxe alguma coisa do mestrado, doutorado, apresentar para as outras pessoas . Então, nesse momento você tem lá uma apresentação... e assim, isso eu tô falando em âmbito geral no departamento, porque todo mundo participa, não é só a equipe de Basiléia. Mas assim, quando o treinamento é menor ou é mais restrito ou então o trabalho impede que você faça essa sexta básica, porque, né, as pessoas que trabalham também entendem. Então as vezes você na verdade faz a troca ali, né. Monta uma... faz uma reunião com o pessoal e diz, olha, isso aqui eu trouxe pra discutir e discute, e assim vai sendo divididos. Os relatórios também, né, a gente faz uma reunião das coisas mais importantes, passa o material para os outros que é muito legal, né.	
Verbalização E7	
Zero	
Verbalização E8	
Então é muito importante, por exemplo, participar de seminário , evento, reunião ... Sabe?	
E aí... muitas vezes, claro que é importante que, por exemplo, tem, a gente tava pensando numa coisa sobre risco de crédito, tem um bom livro sobre isso , olha que eu procurei, tinha muita coisa que não me interessava, mas tinha muita coisa que tava lá naquele livro.	
quando uma pessoa vai a um treinamento, é obrigatório, pra evento internacional, é fazer um relatório e apresentar . Então esse relatório, normalmente, é um material que é divulgado, a gente circula na equipe	

normalmente a gente faz uma avaliação prévia da... quando a gente não conhece a empresa a gente pergunta “oh, você já fez treinamento com essa empresa?” “ah, eu nunca ouvi falar” “é, boa?” “ah, é boa”.

Por exemplo, **uma colega foi fazer o curso, falou** “olha, o curso é bom, mas eles têm muita...”. Por exemplo, de pende do nível de conhecimento, têm pessoas que são muito avançadas numa área, pouco avançadas noutra.

Tem um colega que ele tem uma base econométrica enorme, **ele foi fazer um curso falou** “olha, isso aí pra quem tá começando a aprender econometria é bom, mas pra mim não valeu nada”. Poxa! mas, de repente, pra uma pessoa que tá querendo aprender, ele é bom, ele é um introdutório. **Então essa interação sempre acontece de perguntar, um saber do um do outro, se vale a pena ou não.**

Aí você tem os **grupos que o Brasil participa**. Por exemplo, você tem alguns documentos que são restritos. Então tem muito documento restrito, um **documento que só circula entre supervisores**. O Brasil tá participando desses grupos, por exemplo, o Denor, na figura do A, participa do grupo de contabilidade; a K participa do grupo de risco operacional; acho que a F participa do grupo de... eu não lembro o grupo que ela participa.

Então, nesses eventos, normalmente, o Brasil vai como ouvinte, que fica lá atrás da mesinha, o pessoal debatendo, e você recebe toda a documentação. Ali você tem acesso, por exemplo, a tudo de ponta que tá acontecendo naquilo que tá sendo discutido; [...]

E tem acesso a todos esses documentos. **Então nós recebemos assim não vou dizer diariamente, mas semanalmente muitos documentos restritos de formação de ponta. Isso acontece muito.**

Por exemplo, uma das representações, por exemplo, que o A participa, só abriu porque foi **na figura dele**. Claro, **como ele tinha um conhecimento da parte contábil, participou, fez mestrado fora**. Esse conhecimento que ele tinha permitiu que o Brasil lá participando desses debates. [...] Não só por ele ser conhecido, **mas por ele ter feito mestrado fora, por ele tá sempre participando de outros eventos, tá participando de outras coisas importantes, foi aberta essa oportunidade para que o Brasil participasse.**

Verbalização E9

Zero

Verbalização E10

Zero

Síntese categórica, eixo temático 3: Treinamentos

3.3 Efetividade (avaliação) dos treinamentos oferecidos

Definição: verbalizações sobre a avaliação dos treinamentos oferecidos entre 2005 e 2007.

Síntese: presente em todas as entrevistas. Ao todo foram 42 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
Acho, acho que tem sido, sim. Eu mesmo participei do curso da OctaPlus e acho que foi uma oportunidade boa de você ampliar o conhecimento e aquilo certamente vai ser útil pra gente mais na frente.	
Olha, eu não vejo como, não sei se, acho que nós já esgotamos a, talvez já tenhamos esgotado a necessidade de treinamento específico , não sei, porque tem que, mas... nós aqui do DENOR, né? não sei se o DESUP ainda teria novos projetos, mais demanda de... de treinamento, de formar conhecimentos...	
Não sei, eu não vejo muita necessidade, além das que nós já temos, ou seja, se alguém entrar na equipe agora, a gente já sabe exatamente quais são as necessidades de treinamento que precisa, agora os que já estão na equipe, não vejo muita coisa adicional mais não.	
Verbalização E2	
Têm alguns, como eu falei assim, o FSI, por exemplo, todo mundo, os próprios cursos do FMI também não tem muito Basiléia , mas de vez em quando pinta alguma coisa bem relacionada, são muito elogiados , então são cursos que a gente já tem uma idéia do que esperar, né?	
têm alguns cursos que são oferecidos, a gente manda uma pessoa, aí a pessoa fala "oh, não era bem aquilo, não tava muito alinhado com o programa" ou às vezes mesmo estando alinhado é muito mais básico do que a gente imagina. Então assim vai um é processo de aprendizado também, né? Hoje em dia a gente tem uma noção bem melhor do quê que tem sido oferecido	
[sobre curso a distância do FSI-Connect] É bem interessante. E a gente tem acesso aqui, têm todos os tópicos de Basiléia estão lá. E é um negócio bem interessante já e é de altíssima qualidade, todo mundo elogia bastante aqui.	
a gente... não precisa se envolver muito com a parte teórica e com o que tá escrito ali, temos algumas questões que são mais complexas, alguns assuntos que são... é importante a gente discutir, tentar entender melhor o quê que tá por trás do quê que foi escrito. Mas com relação à parte, os casos práticos, a aplicação, a troca de experiência, isso eu acho que é o mais valioso dos treinamentos em geral,	
Essa troca de experiência , esse aprendizado com que os outros países têm feito, isso é fundamental, isso daí é fundamental pra você entender melhor o documento , pra amadurecer a tua forma de compreender, de criticar esse processo todo	
são cursos também de boa qualidade, excelente qualidade, o interesse é grande.	
muito positivo sim e principalmente esses cursos promovidos por bancos centrais, por organismos internacionais, pelo FSI, pelo MERCOSUL. Esses organismos eles são muito úteis ... no nosso amadurecimento aqui, na nossa acumulação de conhecimento	
o treinamento, eu acho que ele é essencial, extremamente útil , porque você primeiro você tem acesso à parte teórica do documento, o fundamento, quais são as idéias que tão por trás daquele texto, daquele documento. Um outro aspecto que você tem acesso a um debate, esses treinamentos normalmente, principalmente os promovidos por organismo internacional, eles procuram trazer gente de distintos países. Então você chega lá no fórum, onde tem vários países, todo mundo com problema, as mesmas dificuldades implementando Basiléia II.	
Verbalização E3	
E eu acho que vem funcionando bem. Eu acho que dentro das necessidades que a gente tem levantado pra equipe tá todo mundo sendo atendido. A gente tá	

consequindo cobrir, né? Os gaps que você tinha no início... Que, assim, no início tinha pessoas que estavam chegando na equipe e não tinham conhecimento nenhum do quê que era Basiléia. Então eu acho que essas pessoas já passaram por uma fase introdutória.	
Aqui todo mundo já cumpriu assim uma fase de treinamento básico. E acho que isso mostra o sucesso assim do programa, né? Que a idéia era justamente essa, era você ter... passar um nível básico, intermediário e o avançado.	
[Sobre o curso da Octaplus] A parte das necessidades de treinamento do Banco Central é muito na parte quantitativa. É um curso que você jamais encontraria aí fora. Então foi uma experiência boa.	
Verbalização E4	
Ou pelo menos na minha avaliação pessoal, eu como usuário ou beneficiário desse treinamento eu diria que tenho aprendido. Logicamente eu não diria que eu sou um expert do Basiléia II mesmo porque eu não estou focado diretamente no projeto, [...]	
Verbalização E5	
Foi. Foi. Foram cursos muito bons. Eu acho assim, que era muita informação em curtos períodos de tempo, a gente ia lá e ficava dois, três dias, não sei se você soube como era o formato do curso. [sobre o curso da Octaplus]	
Mas a gente não ficava uma semana completa. Eram dois, três dias. normalmente dois dias. Mas, a carga... eu acho que isso não é uma impressão só minha, mas da turma como um todo, pelo menos as pessoas com as quais eu conversava mais, é que foi muita informação.	
Bom, é lógico que deu pra aproveitar alguma coisa. Mas acho que se a gente tivesse pensado num formato diferente a gente teria aproveitado mais, entendeu? Em outros cursos dos quais eu participei foram muito bons. Eu acho assim, uma é... tem evento... por exemplo, quando você vai participar de um seminário você não pode criar a expectativa de que você vai aprender alguma coisa. Por exemplo, você vai, assiste uma palestra, o cara vai falar 40 minutos sobre um assunto que você conhece pouco ou até nunca viu, você não vai aprender sobre aquilo. Então a idéia do seminário é justamente você tomar conhecimento daquilo e depois ir pesquisar, saber quem é que entende do assunto. Mas eu cheguei a participar de cursos muito bons que deu pra aproveitar bastante.	
Verbalização E6	
Bom, eu posso dizer... claro que assim, tem uns que você diz, nossa, fez uma diferença fundamental e tem outros que você diz, ah, foi muito bom. Mas assim, de forma geral, todos foram essenciais.	
Olha, não que eu me lembre... nenhum que eu tenha feito foi fora de foco. Porque a gente sempre... como Basiléia é um assunto muito delimitado é muito fácil. Você faz qualquer curso na área de Basiléia ou instrumento financeiro, ele vai tá agregando, Entendeu? Gestão de risco. Então, como é uma área delimitada eu não perco tempo fazendo curso de... sei lá, política monetária, econômica, sistema de arima, curso arima, sabe? Eu não fico perdendo tempo porque esses cursos a aplicação vai ser pequena. Mas qualquer curso que trate de instrumentos financeiros, gestão de riscos e Basiléia especificamente vão ser muito útil, entendeu?	
Verbalização E7	
[sobre 2006] eu cheguei em agosto também, não fiz tantos treinamentos assim no fim do ano. No início do ano [em 2007], aí sim, eu fiz o curso da OctaPlus, que é inegavelmente uma ferramenta de capacitação, até pros modelos internos. Mas é um curso muito corrido assim, não tem jeito, assim. Ele te dá um norte, tal, assim é assim. Ele até entra e suja a mão, como eu brinco, né? Porque, assim, matemática você tem que sentar e você tem que sujar a mão. Ele até suja, você até tenta sujar junto, mas o que se dá em, sei lá, dois anos num curso de finanças especializada, lá se dá em pequenos módulos que você tem que correr atrás, óbvio.	

<p>E aí no fim do ano teve um só sobre risco de mercado, que foi o Desig que contratou, foi a própria OctaPlus que fez, né? Mas aí focado só em risco de mercado. São quase o mesmo número de aulas que a gente teve pra todos os riscos, operacional, mercado e crédito, e a revisão... inicial lá eram quase o mesmo número de aulas, de hora-aula, mas focado em risco de mercado. [...] eu acho que esses foram os dois treinamentos mais importantes que eu fiz.</p>	
<p>“Ah, comissão justifica você fazer um curso fora”. Eu acho isso uma grande... um grande erro, né? Porque, assim, o fato de você estar a mais tempo no banco e tal, não faz com que você tenha mais necessidade de conhecimento do que uma pessoa que tá há menos tempo no banco, assim. O fato de eu não ter comissão, não faz com que eu seja menos produtivo ou que eu necessite menos do que uma pessoa que tá há mais tempo no banco, né? E por essas questões de falar “ah, não, esse curso aqui ele é importante e tal. Mas aí pode acontecer um problema, então é melhor mandar uma pessoa comissionada”. Isso já aconteceu já não poucas vezes porque, assim, como eu mexi já com risco de mercado no passado, eu trabalhei no mercado e tal, enfim, normalmente foram cursos que tem um nível mais elevado, né? Outras pessoas, que têm um conhecimento menor, escolhem cursos de bons níveis, só que são discussões que podem até ser mais genéricas do que algumas discussões pontuais que eu gostaria de fazer. E não foram poucas às vezes em que falaram “olha, nesse caso é melhor botar alguém com comissão porque é mais facilmente aceito, a coisa é mais célere, e vai ter menos questionamento, etc. e tal”.</p>	
<p>Acho que você não pode achar que treinamento é mágica, né? Você vai lá, senta na cadeira e pronto “agora, a partir de agora eu sei tudo”, que não é assim, né? Então acho que treinamento é uma janela assim, permite vê aquela coisa, te dá instrumentos e elementos basilares pra que você possa se aprofundar e aí você vai. Eu acho que os treinamentos, pelas pessoas que eu converso e que, eu acho que se tem que colocar sempre essa ressalva, que tenha atitude pra se aproveitar os treinamentos. Porque também não adianta você chegar, sentar lá e falar “ah, isso daqui, eu não entendo nada”, então não vai entender nada. Assim, você tem que ter uma atitude pra não ir pra... pra poder aprender e depreender coisas nos treinamentos que você faz. Porque se você não tiver essa atitude, pode ser o curso aqui sobre qualquer, fotografia ou o curso sobre Basiléia II extra avançado, você não vai aprender nada, se você não bota a mão na massa. Mas eu acho que são válidos, né? São válidos pras pessoas que efetivamente têm mostrado essa capacidade, não só, eu acho que não é capacidade, essa atitude, né? os treinamentos foram sempre válidos.</p>	
Verbalização E8	
<p>Em geral são positivas, porque, assim, dos cursos realizados, em geral são positivas. Assim, dez, vinte por cento, são maravilhosas.</p>	
<p>Pra mim te falar, oh, eu fui fazer um curso, por exemplo, em Nova York (aliás, o único curso que eu fiz fora), foram três dias, e foi uma visão muito abrangente. Eu achei o curso muito organizado, o material muito bom, e o curso foi maravilhoso, além de que, olha, pra mim o curso foi excelente. Outro dia uma colega foi num seminário na Colômbia “olha, o curso é muito bom, o tema é super de ponta. Só supervisores, gente que conhece, sabe, decide, sobre regulação”. Então, em geral, a avaliação dos cursos é sempre boa. É difícil o pessoal falar assim “ah, eu fui fazer um curso ruim”. Às vezes parece uns cursos assim... Uns dois anos atrás eu fui fazer um curso do FMI de uma área que pra mim foi uma perda de tempo, sabe? Isso acontece.</p>	
<p>Então fazer um curso do FMI e... pra mim foi uma perda de tempo. Muito bom pra minha área de economia, mas pro dia-a-dia do Denor, nenhuma.</p>	
<p>Eu fiz esse curso da Euromoney lá em Nova York, eu gostei muito desse curso,</p>	

<p>sabe? [...]</p> <p>Eu acho caro, sabe? Mas pelo produto que eles entregam. O produto que eles entregam é muito bom, sabe? Eu gostei muito desse curso, achei assim... bem... E ele não é um curso, não é introdutório e não é um curso avançado, é de médio e te dá um caminho pra você pesquisar o que você precisa, sabe? Então eu gosto muito dessa, eu gostei muito... Não sei outros, outros colegas fizeram o curso da Euromoney. Acho o curso caro, sabe? Acho que o curso eram três mil e seiscentos, não lembro agora, ainda tem passagem pro exterior. São cursos, na minha avaliação, caros.</p> <p>[...]</p> <p>Três mil e seiscentos dólares eu acho salgado.</p>	
<p>É. Por exemplo, eu gostei muito da parte prática que nós fizemos. Por exemplo, teve um, me ensinou muito a parte prática, eu gostaria mais de parte prática, pra ser sincero também, quando eu falei que eu acho caro pelo, mas eu acho, o bom produto que eles entregam, nesse curso que eu fui fazer ele tem uma parte de avaliação de risco específico e de montagem de um sistema de modelagem pra risco de crédito. Fiquei interessadíssimo nisso. Então ele começa a definir alguns parâmetros sobre modelagem e começa a definir alguns parâmetros, você define alguns percentuais, mas depois ele começa a brincar com aquilo, botar um peso exagerado, um peso no outro, pra, no final, nos mostrar que é tudo subjetivo e muitas vezes o parâmetro que é usado, na sua modelagem final, não vai ter impacto nenhum. E mostrando o que é relevante naquilo e o que não é relevante. Então pra mim foi um exercício muito bacana, que se ele chega pra mim e fala “olha, isso aqui blá-blá-blá-blá”, de repente, você não prestou atenção e não fixa. Então a parte prática mostrou pra mim, naquele exemplo, que você... a importância da criação do seu modelo, e eu acredito que se ele falasse isso, só falasse, talvez a gente não tivesse fixado, ficamos duas horas montando o modelo e achei interessante. Então, assim, gostaria de mais parte prática? Gostaria, foi muito interessante. Mas o que eles prometeram lá, eles entregaram.</p>	
<p>Olha, no caso, por exemplo, lá foram vários tipos de caso, então, que eles chamam de case, então, no caso dos cases, normalmente eles dão uma situação, e te perguntam e te falam “diante dessa situação, o que você faria?”, ou seja, é um estudo com uma parte prática. Aí eles vão vê a solução, o que aconteceu “aconteceu isso, isso e isso”. Normalmente eles dão uma situação problema, tá? e te dá, e te pergunta sua solução, baseado naquilo que você tá tendo na mão, ou seja, aquilo que os... Claro que é uma realidade, vamos dizer, uma realidade parcial, você não tá lá vivendo o que aconteceu, mas, o quê que acontece, normalmente você caminha pra uma solução. Normalmente, é engraçado, às vezes a solução é a mesma da companhia “ah, eles tiveram a mesma solução que a sua?” “não, sua solução foi diferente; sua solução foi parecida; sua solução foi pior”. Então, por quê? Ele te dá uma, te mostra quais são as soluções; o que aconteceu naquilo lá; se a sua solução foi boa; se a solução deles foi ruim; compara com a sua, sabe? te dá outros instrumentos pra você saber gerenciar aquele tipo de situação. Isso acho que te engrandece no sentido de agregar muito, agrega muito conhecimento.</p>	
<p>Com certeza. Atendem.</p>	
<p>Mas os treinamentos, o que eu tenho, os que eu participei, os que eu fiz, os que eu tenho visto, o que o pessoal comenta, normalmente, são muito bons, eles realmente têm contribuído.</p>	
<p>A Euromoney tem bons cursos específicos que atendem, por exemplo.</p>	
<p>Mas, por exemplo, não tinha os estudos de casos, não tinha a parte de ponta, não tinha a parte de conhecimento avançado que eu tava procurando. Tinha uma parte que era boa? Era, mas tava ali na FCE, mais ou menos quinze, vinte por cento, daquilo que eu precisava tava ali. Andima, naquele caso, a Andima não tinha nada do que eu tava precisando. Então você fica meio assim “pô, o curso, que eu fui fazer, me respondeu cem por cento?”. Não, não respondeu, mas respondeu noventa por cento daquilo que eu precisava. Mas me deu um caminho pra procurar o que eu tava buscando.</p>	

falar que existe um curso que encaixa mão na luva cem por cento, é difícil.	
Por exemplo, os cursos, eu fiz alguns cursos de risco operacional, Basiléia, logo que eu entrei , com o pessoal de São Paulo, foram muito bons .	nivelamento
Então o pessoal do Desup dava uns cursos que são muito bons. Então eu, quando entrei, fiz esses cursos, achei maravilhosos, me ajudaram muito, são cursos bem focados .	nivelamento
Eu fiz um curso da BMF que foi um dos melhores cursos que eu já fiz na minha vida , sabe? Sobre essa parte de instrumentos, derivativos, mercado, conhecimento, interação, interação de agentes financeiros, isso pra gente é muito importante, me deu uma base enorme, foi um curso muito bom.	
E o fato de você conhecer gente também pode parecer bobagem, mas não é. Você faz contato com uma pessoa diferente, sabe? Você conhece a pessoa, você sabe que a pessoa trabalha naquela área de regulação, é mais fácil você mandar um e-mail pra pessoa “pô, tô precisando de um texto. Tá precisando de alguma coisa? Aquele material você tem alguma...”. Eu vejo, não é minha área fazer isso, mas eu vejo os seniors da minha equipe fazendo isso, isso é muito comum...	
São pessoas que ela conheceu nesses eventos, nos treinamentos, em palestras, seminários. Então esse neting , esse rede de conhecimento , é importante não só pelo conhecimento , mas uma outra coisa que não tá lá é você agregar, conhecer as pessoas, sabe? Facilita.	
Verbalização E9	
Ajudaram a dar a dimensão das questões envolvidas no projeto.	
De maneira geral são bem efetivos, principalmente quando envolvem interação com equipes/profissionais de outros países e o BIS.	
Para os novos funcionários (vários trabalham com Basiléia no Denor) os treinamentos foram fundamentais , pois eles não tinham contato com os conceitos envolvidos e, através do treinamento e do trabalho diário, rapidamente se integraram à equipe.	
Verbalização E10	
Indispensáveis para o desenvolvimento do projeto.	

Síntese categórica, eixo temático 3: Treinamentos

3.4 Dificuldades associadas ao treinamento

Definição: aqui estão relacionadas verbalizações das dificuldades associadas ao treinamento percebidas pelos entrevistados.

Síntese: presente nas entrevistas 1, 2, 3, 4, 7 e 8. Ao todo foram 33 verbalizações.

Verbalização E1	OBS
<p>Começaria do jeito, com a gente, essa pessoa teria que ter uma, passar por uma etapa de aculturação, assim, né? com relação à Basiléia, o quê que é? E, depois que fizesse, tivesse esse aculturação, talvez no estilo lá do curso que foi dado pelo DESUP, teria que passar por essa primeira fase pra depois passar por uma fase semelhante a que houve da OctaPlus pra capacitar a pessoa a entender como é esse mundo aí dos modelos internos, que técnicas que podem ser usadas, o quê que um banco pode chegar aqui e apresentar. Essa pessoa tem que ter isso, não precisa conhecer a fundo, né? Quem precisa conhecer a fundo realmente é a turma que vai validar, pra aquele trabalho validar. Mas quem vai normatizar, vai tratar disso, eventualmente pode ter que responder consultas, ou dúvidas sobre como a coisa foi escrita, né? Na norma, ela tem que ter essa noção, então ela teria que passar talvez por uma etapa como esse curso da OctaPlus, né?</p>	<p>Problema de nivelamento de entuais novos integrantes</p>
<p>É, aí no caso não tem [sobre inviabilidade de se contratar uma turma fechada da Octaplus para poucos servidores], esse é um problema que a gente vai ter que vê como é que resolve, mas... Talvez um estágio no próprio DESUP. Não sei como é que isso seria... Eu só queria só que essa... esse quadro mental aí, eu diria que a coisa tá fadada a ficar dessa forma, né? Mas não sei como a gente faria não.</p>	
<p>...ou pra que elas “encostassem”, né, e ficassem ali acompanhando, perguntando qualquer coisa. Talvez essa fosse uma forma...</p>	
<p>Verbalização E2</p>	
<p>A gente não tem oportunidade muito de fazer estágio com regulador lá fora, né? Não sei tá na linha do que você tá pensando, mas o pessoal da supervisão eles fazem, eles têm acordos com os bancos lá de fora pra supervisionar e trocar informação de bancos que estão sediados aqui.</p>	
<p>Verbalização E3</p>	
<p>e também reter as pessoas dentro da equipe, porque você não constrói um especialista em risco de crédito, em risco de mercado, de um dia pro outro, leva tempo pra você formar um especialista nessa área.</p>	<p>Dificuldades associadas ao treinamento</p>
<p>Não, até que no momento, não. Eu não sei como é que vai ficar... parece que teve esse programa novo de mobilidade aí, né? Parece que teve uma pessoa que teve... acho que da K que pediu pra sair, mas assim... A rotatividade não tem sido muito grande, não.</p>	
<p>É. A gente teve um problema de rotatividade mais sério lá na fiscalização, que a gente trabalhava tudo junto, né? Então no projeto de risco de mercado, três ou quatro pessoas chave, assim, saíram porque um foi fazer mestrado, pós-graduação; outro a esposa foi transferida de cidade, ele foi atrás; o outro... Então assim quase todos os interlocutores chave, que a gente tinha, num espaço de duas ou três semanas a gente perdeu. Então uma coisa que preocupa a gente, o andamento do processo. Mas por outro lado eu não posso chegar lá na fiscalização e chegar “poxa vida!”. Tudo bem, eu entendo que esse servidor mudou de cidade, mas você não consegue manter esse projeto no esquema de tele-trabalho, uma coisa assim? Então a gente não tem esse espaço pra... A gente até tenta, né? às vezes talvez até, às vezes um pouco além do que deveria, mas assim não tem como obrigar o chefe a deixar o cara... A gente tem políticas, né? lá...</p>	
<p>E aí assim... Agora da nossa parte a gente não tem perdido muito pessoal, não. Graças a Deus! Graças a Deus!</p>	

<p>[...] mas a gente tem consciência que têm pessoas ali que são pessoas chave, que a gente não pode perder de jeito nenhum, porque assim é perder um braço e uma perna do projeto. O G e a F são bons quantitativamente. Agora a melhor pessoa quantitativamente ali é o V. Se o V resolve fazer doutorado, ou resolve fazer outro concurso, resolve sair, com certeza o projeto vai... Vai sentir muito. Então a gente tem essa preocupação, por exemplo, hoje de treinar, ou pessoas assim quantitativas pra ajudar o V e também pra ter um backup pra ele. Mas a gente sabe que por mais que você treine, ele é uma peça chave ali do projeto.</p>	
<p>você precisa ter pessoas qualificadas pra implementar aquela metodologia que, que é uma metodologia bem complexa. Então, assim, a gente sabia que ia ter aquilo, só que até o momento da implementação, a gente não tinha muito recurso, formas de correr atrás daquela capacitação. Aí eu acho que na mesma época que foi divulgado o texto final, foi quando começou a se pensar nos projetos de Redi-BC, que criou o Redi-BC que propiciou o treinamento. Porque o que vinha acontecendo até então era o que você até levantava necessidade de treinamento, levantava a necessidade de fazer os cursos, mas desde que acabou o Proat a gente não tinha fonte nenhuma de recurso pra, tanto não só pra treinamento, mas também pras pessoas participarem dos grupos de trabalho lá fora.</p>	
<p>A gente já barrou, assim, muita coisa. Até tinha um programa do Banco de Espanha que o pessoal queria... “ah, parece interessante, não sei o que”. A gente foi olhar assim o custo, que era o custo só de passagem, mas a gente foi olhar era muito... o que tava sendo ofertado naquela época era muito básico do que o... as pessoas queriam fazer.</p>	
<p>O que eu acho que tem muitas vezes de problema é que assim, os melhores treinamentos que têm, de longe, são os treinamentos do FSI, né? E são também os mais difíceis de conseguir vaga, né? E eu vejo que você tem várias áreas querendo geralmente uma vaga, que são por países. Então esse assim seria um ponto crítico. Se a gente conseguisse um jeito de aumentar o número de vagas pro Brasil, uma coisa assim, seria muito bom. É, de longe, o melhor treinamento. Mas o que acontece? Como nem sempre esse tá disponível, a gente tenta suprir com outras fontes.</p>	<p>Cont... Dificuldades Assoc. aos Trein. (Escassez de vagas nos melhores treinamentos)</p>
<p>Agora pra estudar Basiléia, o todo, acompanhar suas discussões do Comitê de Basiléia, aí você tem partir pro nível de FSI, ASBA, que aí é difícil você conseguir treinamento.</p>	<p>Cont... Dificuldades Assoc. aos Trein. (Escassez de vagas nos melhores treinamentos)</p>
<p>E a gente tenta também assim ter backup em outras equipes. Então se tem uma oportunidade de, como tá lá no plano de treinamento, né? que é o grupo, eu acho que é o grupo três, se você tem uma oferta de treinamento básico e mesmo que aquela pessoa não esteja envolvida diretamente no projeto, você ofertar aquele treinamento básico, porque aquela pessoa é um potencial backup pra uma pessoa da equipe que amanhã saia, ou ela pode se engajar em algum ponto específico do projeto. Então essa preocupação. Enquanto os que estão envolvidos diretamente já estão assim nas fases mais, intermediárias, avançadas de treinamento, né? Ter a preocupação também em disseminar os conhecimentos dentro das suas equipes.</p>	
<p>Hoje eu acho que isso é um problema. Muitas coisas que chegam pra gente de treinamento você olha “poxa, mas esse... Isso aqui que eles estão oferecendo e esse tipo de conhecimento a equipe já tem”. Então assim não vale a pena, você acaba descartando, né? Não vale a pena, não vai mais agregar nada.</p>	
<p>Aí assim muitas vezes você acaba descartando. É claro que você tem sempre gente chegando na equipe, que pode assim se beneficiar nesses treinamentos, mas isso incentiva a fazer cursos como o da OctaPlus, que você faz um curso feito pro Banco Central especificamente.</p>	
<p>Agora têm uns cursos que não são realmente mais simples uma vez que você olha o atual estágio da equipe e o tipo de treinamento já não tem tanto interesse.</p>	
<p>E você fica de olho naqueles cursos que, embora aconteça todo ano, eles se</p>	<p>“você fica de</p>

<p>renovam. Como os cursos da FSI, que eles estão sempre acompanhando a agenda de Basiléia. Então assim o seminário de risco de crédito desse ano, não vai ser igual ao do ano passado. Quer dizer, ano passado ele falou mais sobre validação de riscos, o foco tava muito no momento de implementação de Basiléia II. Hoje o foco tá mais nos Sub-primés, nos riscos de concentração. Então têm agendas que se renovam a cada ano.</p>	<p>olho naqueles cursos que, embora aconteça todo ano, eles se renovam”</p>
<p>É, porque é muito complicado, assim, se você chegar amanhã “ah, tem uma pessoa que quer entrar na equipe que, assim, tem doutorado, é expert em economia, finanças, não sei o quê. Mas não fala inglês.”. Vai ser complicado aproveitar aquela pessoa, porque tudo que vem do Comitê de Basiléia tá em inglês. Tudo, assim... entendeu? Então...</p>	
Verbalização E4	
<p>e que muitas vezes falta até interesse mesmo das pessoas que estão envolvidas em procurar preenchimento daquelas necessidades que porventura elas tenham, porque há todo um conjunto de informações que precisam ser preenchidas e a gente vai preenchendo o acúmulo dentro desse conjunto, né. Então eu acho que uma forma interessante é a própria... assim, o estímulo individual de cada um falar “ó, eu tenho mais deficiência nisso, eu queria conhecer um pouco mais disso”... muitas vezes eu percebo que essa preocupação... de repente a pessoa não quer falar porque o treinamento é no exterior, entendeu? Aí ninguém quer mostrar que tem interesse porque é no exterior. Não é nem uma questão de... barreira de língua, enfim, o que muitas vezes eu percebo é que as próprias pessoas não demonstram uma motivação, eu tô falando por mim, quer dizer, também. Não demonstram o interesse, talvez até pela preocupação com seu dia-a-dia, com outros afazeres aqui no banco ou fora dele. Então as pessoas não correm atrás do treinamento. É mais ou menos isso que eu quero falar.</p>	
<p>É, eu diria que sim. E é também, de repente, não sei se uma falta de interesse por alguns temas, alguns assuntos que são importantes para ter uma noção como um todo, mas foca, muitas vezes só naquilo que vai ser útil para o seu dia-a-dia e não especificamente pra aquele tipo de projeto.</p>	
<p>Logicamente que as chefias tentam distribuir, pelo menos que eu perceba no nosso caso. O treinamento busca ser distribuído uniformemente nas equipes, embora um ou outro treinamento, parece que ele é mais focado em pessoas que sabem.</p>	
Verbalização E5	
<p>Zero</p>	
Verbalização E6	
<p>Zero</p>	
Verbalização E7	
<p>É. Às vezes acontece de você... Tem um curso que eu acho que é importante, que é uma coisa que eu trabalho, que é taxa de juros numa carteira mais fixa dos bancos, tá previsto pra dezembro, só que eu não tenho confirmação. Eu já mandei e-mail pra eles, tal, eles falam “oh, a gente não tem como confirmar agora”. Então, de repente, sai em outubro e aí você fala “poxa, vocês pediram muito em cima da hora e tal”, só que... Aí você fala “não, só fui confirmar...” e o evento tá lá, previsto, mas[...] Primeiro que eu não sei se eu vou ser aceito, né? Você tem que aplicar pra ele falar “oh, tá aceito”. Agora, eu posso entrar dizendo que eu fui aceito. Mas não tem nada, sabe?</p>	
<p>Assim, esse aí, pelo menos, você sabe que não tem que pagar. [referindo-se a uma etapa a menos no processo de autorização da participação no treinamento]</p>	
<p>A ASBA não tem que pagar, mas você não sabe [refere-se quanto a mudanças de última hora do local onde ocorrerá o evento]. Assim, tá previsto pra ser nos Estados Unidos, aí eles falam “olha, não vai ser mais nos Estados Unidos, vai ser no México”. Ou, então, você faz a coisa pior do mundo que é que tava pra ser previsto no Peru e agora vai ser no México, né? Porque aqui pertinho é mais barato, né? Uma coisa que é mais cara, então... E essas coisas acontecem e não acontecem com pouca</p>	

<p>freqüência não, acontecem com bastante freqüência. Mas eu acho que um corpo básico dá pra, dá pra pensar.</p>	
<p>Assim, acho razoável que dentro do Banco Central falar “ah, isso aí tá em cima da hora, são dois meses e tal”, né? E é sempre essa... sempre a orientação que as pessoas mais antigas me dão é “olha, se for possível entra com um prazo largo pra não ter nenhum problema, evitar esclarecimento, etc. e tal”. [...] Mas às vezes efetivamente não dá, né?</p>	
<p>É, eu acho assim, como somos poucos, né? todo mundo trata de várias coisas, né? E a gente tá sempre sujeito a um sair por causa de licença (uma menina saiu de licença maternidade a pouco tempo, voltou agora), né? Outra casa, sai ou por licença saúde e tal. Então eu acho se a gente tivesse uma equipe um pouco maior e você pudesse ter graus de especialização mais intensos, né? Talvez fosse mais fácil você poder definir “olha, essas pessoas vão cuidar dessa questão. E aí essas pessoas precisam desse tipo de treinamento”, né? Como somos poucos, a coisa fica muito mesclada, você não tem, eu acho que é difícil mesmo você chegar e falar “oh, essas pessoas vão se especializar nessa questão, né? e não vão fazer cursos em outra coisa”, porque algumas fazem outras qualificações porque você acaba que, a ocasião faz o ladrão. Você tem uma contingência de pessoas e aquela pessoa é chamada pra trabalhar numa coisa que às vezes... Por exemplo, eu comecei com risco de mercado, mas aí faltava gente, eu comecei a mexer com risco de crédito, apesar de que eu tenho um conhecimento muito mais profundo em risco de mercado, né? Agora, de tanto mexer com risco de crédito, obviamente que vem por osmose, você começa a ler pra poder responder e ter uma resposta adequada das coisas, né? Mas eu acho que se nós tivéssemos uma capacidade de criar equipes mais efetivamente segmentadas, ainda que uma pudesse auxiliar a outra em vários assuntos.</p>	
Verbalização E8	
<p>É, o problema é que a demanda é tão grande, às vezes nós temos tanto trabalho pra fazer que a gente não consegue estudar, às vezes a gente quer fazer... às vezes a gente quer estudar mais, ter mais tempo pra estudar, fazer outros cursos, e, muitas vezes, não dá tempo.</p>	
<p>Em geral, os cursos não são redondinhos, tá? Por exemplo, em geral você pega um curso, normalmente, às vezes, você pega com... é difícil ter um curso que seja específico... Tem um problema de ser novidade, ninguém detém os conhecimentos. Não adianta procurar, em geral, você não vai achar em livro, em geral você não vai achar um assunto... Às vezes você acha um bom curso, né? Um bom treinamento.</p>	
<p>Assim, eu vejo com certa preocupação o seguinte: imagina uma pessoa nova, que acabou de chegar, tem novatos aí, a pessoa chega perdida, sem a menor idéia.</p>	
<p>[...] disseminar esse conhecimento. Por exemplo, fazer curso, seminário, volto a falar, a nossa demanda é muito grande, você mal tem tempo pra fazer um relatório quanto mais de ficar dando aula. Às vezes a gente pede pra alguém, a gente tinha aqui, por exemplo, uma coisa que a gente fazia muito informalmente no Denor a gente chamava de “sexta básica”.</p>	
<p>[Falta de] Eventos regulares que você divulga normalmente um projeto [...]</p>	
<p>A pessoa escrever um relatório, contar os pontos fortes, contar os pontos fracos, divulgar esse material, acho isso uma coisa importante, isso tem que ser mantido.</p>	
<p>E às vezes uma pessoa só tá com um conhecimento muito forte naquilo... isso é normal, não vejo problema nisso, mas a forma de manter esse conhecimento. [...]</p>	
Verbalização E9	
<p>Zero</p>	
Verbalização E10	
<p>Zero</p>	

ANEXO V – COMUNICADO 12.746

COMUNICADO 12.746 de 9.12.2004

Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basiléia II.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 08 de dezembro de 2004, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (Comitê) contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basiléia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais diretrizes, adaptadas às condições, peculiaridades e estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, decidiu adotar os seguintes procedimentos para a implementação de Basiléia II, ressaltando que as recomendações contidas no Pilar 2 (Processos de Supervisão) e no Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado) serão aplicadas a todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

2. Quanto as diretrizes para requerimento de capital para fazer face ao risco de crédito, estabelecidas no Pilar 1 de Basiléia II:

I - o Banco Central do Brasil não utilizará ratings divulgados pelas agências externas de classificação de risco de crédito para fins de apuração do requerimento de capital;

II - deverá ser aplicada à maioria das instituições financeiras a abordagem padrão simplificada, que consiste em um aprimoramento da abordagem atual mediante a incorporação de elementos que, a exemplo dos instrumentos específicos para mitigação de risco de crédito, possibilitem uma melhor adequação do requerimento de capital às características das exposições, considerando as demandas do Banco Central do Brasil relativamente a suas atribuições de órgão supervisor e a melhor alocação de recursos pelas instituições financeiras menores, com a consequente revisão dos fatores de ponderação de risco de crédito determinados pela tabela anexa a Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994;

III - as instituições de maior porte, com atuação internacional e participação significativa no SFN, será facultada a utilização de abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco, após período de transição, a ser estabelecido pelo Banco Central do Brasil, em que deverá ser adotada a abordagem padrão simplificada e, posteriormente, a abordagem fundamental (ou básica) de classificação interna de riscos;

3. Relativamente à nova parcela de requerimento de capital para cobrir riscos operacionais, prevista igualmente no Pilar 1, estão em andamento estudos e testes que auxiliarão o Banco Central do Brasil a identificar a melhor forma de aplicação e a metodologia mais adequada ao SFN, sendo que a expectativa é de que as instituições elegíveis à utilização da abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco de crédito, se tornem elegíveis à utilização de abordagens avançadas de mensuração do risco operacional.

4. Em complementação, para a total aplicação das recomendações contidas na Emenda ao Acordo de Basiléia de 1988, publicada em 1996, que não foi alterada por Basiléia II, os requerimentos de capital para risco de mercado serão expandidos para incluir as exposições ainda não contempladas e permitida a utilização de modelos internos para as instituições que cumprirem os critérios de elegibilidade a serem divulgados.

5. As regras e critérios referentes à implementação de Basiléia II serão os mesmos para instituições de capital nacional ou estrangeiro. Nesse sentido, os requisitos e exigências para validação de sistemas internos de classificação de risco de crédito, risco de mercado e risco operacional, serão os mesmos para todas as instituições que operem no Brasil.

6. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder a implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2005: revisão dos requerimentos de capital para risco de crédito para adoção da abordagem simplificada e introdução de parcelas de requerimento de capital para risco de mercado ainda não contempladas pela regulamentação, bem como o desenvolvimento de estudos de impacto junto ao mercado para as abordagens mais simples previstas em Basileia II para risco operacional;

II - até o final de 2007: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para risco de mercado e planejamento de validação desses modelos, estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito e estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional (abordagem do indicador básico ou abordagem padronizada alternativa);

III - 2008-2009: validação de modelos internos para risco de mercado, estabelecimento de cronograma de validação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito (fundamental ou básica), início do processo de validação dos sistemas de classificação interna para risco de crédito e divulgação dos critérios para reconhecimento de modelos internos para risco operacional;

IV - 2009-2010: validação dos sistemas de classificação interna pela abordagem avançada para risco de crédito e estabelecimento de cronograma de validação para abordagem avançada de risco operacional;

V - 2010-2011: validação de metodologias internas de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Brasília, 09 de dezembro de 2004.

Sérgio Darcy da Silva Alves
Diretor

Paulo Sérgio Cavalheiro
Diretor

ANEXO VI – INFORMAÇÕES DA OCDE

em questão

Editado pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República

Nº 751 - Brasília, 12 de Janeiro de 2009

OCDE aponta Brasil como o país com melhor cenário econômico

Indicador da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que aponta perspectivas para 29 economias, mostra que o cenário brasileiro é o mais positivo entre todos os países pesquisados. Para a OCDE, organização internacional que agrupa as nações mais industrializados do globo, a desaceleração da atividade econômica no Brasil ocorrerá, mas será menor do que no resto do mundo.

Segundo a organização, economias com pontuações em queda e menores do que 100 apresentam desaceleração profunda. E o Brasil foi o único em novembro que manteve pontuação acima da marca dos 100 pontos, com indicador de 101,2, e que apresentou uma das menores quedas no indicador: decréscimos de 1,1 ponto na comparação mês a mês e de 2,9 pontos em relação a 2007.

Todos os demais do Bric (sigla para designar as economias emergentes Brasil, Rússia, Índia e China) apresentaram indicadores menores do que 100. Na China, com pontuação de 88,5, a queda foi de 3,1 pontos em novembro e de 12,9 em relação ao ano anterior. Na Índia (93,9) o indicador caiu 1,2 ponto e 7,6 pontos; e na Rússia (89,8), caiu 4,3 pontos e 13,8 pontos na comparação com 2007.

Entre os países ricos, a OCDE também apontou forte desaceleração. Nos Estados Unidos, a queda do indicador em novembro foi de 1,7 ponto e de 8,7 pontos em relação a 2007. Já na zona do Euro, o índice caiu 1,1 ponto e 7,6 pontos, sendo que a Alemanha teve queda de 10,7 na comparação com o ano anterior.

O indicador da OCDE é construído com base em 224 séries de indicadores para a produção industrial, sendo utilizadas entre cinco e dez séries para cada nação da amostra.