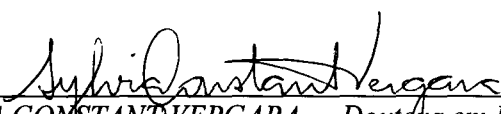


FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA


*O BANCO CENTRAL COMO UMA ORGANIZAÇÃO DE
APRENDIZAGEM*

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
MARIA GLORIA MARQUES MOTA

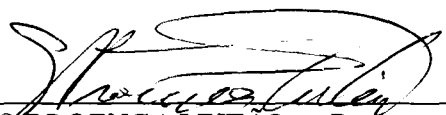
APROVADA EM 08.12.1999
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



SYLVIA CONSTANT VERGARA - Doutora em Educação



DEBORAH MORAES ZOUAIN - Doutora em Engenharia de Produção



SÉRGIO PROENÇA LEPTÃO - Doutor em Educação

Agradecimentos

Aos gerentes da Derja, Demab e Mecir que contribuíram com suas opiniões, percepções e crítica para a realização deste estudo.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração Pública da FGV/RJ que me possibilitaram um entendimento mais amplo sobre mim e sobre o mundo.

À minha orientadora Professora Sylvia Constant Vergara, pela compreensão e orientação permanentes, desde a escolha do tema do projeto até a versão atual desta dissertação.

Aos funcionários do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa e da biblioteca da FGV, em especial a Lígia, pela ajuda e colaboração sempre que necessário.

À minha orientadora técnica, Maria das Graças, amiga desde que entrei para o Bacen.

Aos meus queridos pais que, na vida, sempre demonstraram gosto por desafios e por aprender coisas novas.

Aos meus filhos, Elisa e Rodrigo, e a Mário, meu marido, pelo apoio e estímulo e por terem compartilhado a experiência de elaborar uma dissertação.

Apresentação

Este estudo foi motivado pela percepção da influência de importantes questões contemporâneas nas organizações, como a necessidade de atualização permanente, de aproveitamento do potencial das pessoas e de se criar outras formas de estrutura organizacional com o fim de incentivar o trabalho em equipe e o aprendizado num nível mais elevado.

A escolha do tema traduziu também um interesse pessoal de estabelecer conexões com a formação e o trabalho desenvolvido na área de planejamento e qualidade do Bacen antes de cursar o mestrado.

A noção de organização de aprendizagem criada por Senge visa fazer corresponder o crescimento pessoal ao aumento da capacidade de aprendizagem organizacional. Estudar esse modelo, buscando identificar até que ponto o Banco Central se aproxima ou se afasta dele tornou-se, então, o objetivo do trabalho.

O estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro explicita seus objetivos, a metodologia empregada e sua relevância. O segundo trata das diversas formas como se pode entender a mudança e seus reflexos na organização. Faz um breve histórico do modelo estudado e apresenta suas características e pressupostos. No terceiro, são analisadas as práticas organizacionais do Banco e demonstrados os resultados da pesquisa. O quarto apresenta os pontos de convergência e divergência em relação ao modelo. O quinto e último capítulo consolida as conclusões do estudo e apresenta algumas sugestões para futuras pesquisas.

Resumo

O estudo objetivou verificar até que ponto a noção de organização de aprendizagem pode ser aplicada ao Banco Central, tendo em conta o contexto em que opera. Considera-se que este conceito pode gerar reflexões e idéias sobre questões importantes da organização, ao enfatizar o desenvolvimento de novas habilidades e competências. O estudo inclui noções complementares sobre o tema e a descrição do modelo que lhe serviu de base.

O modelo estudado foi analisado e comparado com a pesquisa documental e de campo. Na comparação, foram constatados diversos aspectos que aproximam o Banco de uma organização que aprende no campo de inovações em infra-estrutura, como a implementação de novas práticas e sistemas.

Em um nível mais profundo de reflexão, verificou-se que em relação à prática das cinco disciplinas de aprendizagem (Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico), à elaboração de novas idéias norteadoras, novos métodos de gestão, o Banco não se aproxima do que se convencionou chamar de organização de aprendizagem.

ABSTRACT

This study's aim was to verify at what point the concept of learning organization can be applied to Central Bank. It argues how this concept can generate thoughts and ideas about organizational issues, as it emphasizes the development of new skills and capabilities. The essay includes the description of the model that inspired it and some complementary notions regarding the theme.

The model studied was analysed and compared to the field research and the documents. Many aspects that make the Bank similar to an ideal learning organization have been pointed out in the area of innovation in infrastructure, such as the implementation of new practices and systems.

In a deeper level of reflection, it was verified that in relation to the practice of the fifth learning disciplines (Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning and Systems Thinking), the creation of new guiding ideas, new management methods, the Central Bank does not approximate of what it is called a learning organization.

SUMÁRIO

Capítulo 1 - O Problema e a Metodologia

1. Introdução	1
2. Objetivos da Pesquisa	3
3. Delimitação do Estudo	3
4. Relevância do Estudo	4
5. Metodologia	5

Capítulo 2 - Organizações de Aprendizagem

1. Organizações em Ambiente de Mudança	11
2. Breve Histórico da Noção de Organização de Aprendizagem	15
3. Pressupostos e Características de uma Organização que Aprende	24
4. O Modelo de Peter Senge	45

Capítulo 3 - Práticas Organizacionais do Banco Central

1. Planejamento e Capacitação de Recursos Humanos	59
2. A Visão da Gerência	69
3. A Reestruturação em Andamento	96

Capítulo 4 - O Modelo de Peter Senge e o Banco Central: Pontos de Convergência e Divergência

1. Pontos de Convergência e Divergência	111
2. Demonstração Consolidada da Pesquisa	134

Capítulo 5 - Conclusões e Sugestões

<i>Bibliografia</i>	<i>140</i>
---------------------------	------------

Anexos

A - Indicadores	144
B - Roteiro das entrevistas	145
C - Roteiro sucinto	146

Capítulo 1

O Problema e a Metodologia

Neste capítulo, serão apresentados o problema motivador da pesquisa, os objetivos da investigação, a delimitação e a relevância do estudo, bem como a descrição da metodologia adotada.

1. Introdução

No limiar do século XXI, grande parte das organizações tem especialistas para cuidar do planejamento e da execução das tarefas formados com base nas teorias da administração clássica e científica. Mesmo tendo surgido outros autores com abordagens diferentes que visam tratar das organizações de outros pontos de vista e, de certa forma, atenuar os efeitos da concepção mecanicista, essas idéias permaneceram dominantes. Não se trata de negar o papel decisivo dessas idéias apropriadas para o contexto da primeira metade deste século, mas de reconhecer que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia não só mostrou os limites da explicação mecânica, como também tornou complexa a vida das pessoas e das organizações.

A fragmentação do trabalho levou por extensão à fragmentação do viver e do pensar. A possibilidade de decidir, de participar, a capacidade de inovar ficaram esquecidas nas organizações. Essas tarefas são reservadas para um reduzido número de pessoas a quem cabe resolver sobre a organização do trabalho.

No entanto, a atualidade requer uma nova forma de gerenciar, novas competências dos administradores que levem em conta as habilidades, as motivações e a capacidade de inovar do ser humano.

Os problemas e as situações novas que as organizações têm de enfrentar não comportam mais a especialização do trabalho nos moldes em que foi concebida. A informação precisa ser compartilhada para que as pessoas possam produzir. A capacidade de aprender necessita ser desenvolvida e não somente para aumentar a produtividade, mas sim para permitir a auto-atualização e a ambientação das pessoas.

É da natureza humana querer participar, inovar constantemente, o que se reflete no uso da linguagem, no seu modo de ser e no desenvolvimento que já se alcançou. Há, porém, valores, exigências, direitos que se não forem respeitados podem transformar o trabalho em algo alienante e sem sentido. A idéia de organização de aprendizagem parece corresponder a essa necessidade interior de crescimento.

Assim sendo, o estudo visou apresentar uma reflexão sobre as organizações de aprendizagem em comparação com as práticas organizacionais do Bacen, levando em consideração o contexto e uma forma de pensar que, segundo Morin (1996), busque ao mesmo tempo distinguir - mas sem separar - e unir. Portanto, foi focado o seguinte problema: até que ponto o Banco Central se aproxima ou se afasta do que se caracteriza como uma organização de aprendizagem? Responder a esta questão é o objetivo final da dissertação.

2. Objetivos da Pesquisa

O objetivo final da pesquisa foi identificar os elementos que aproximam e aqueles que afastam o Banco Central de uma organização de aprendizagem.

Para alcançar esse objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- a) levantar os pressupostos e as características de uma organização de aprendizagem;
- b) analisar as práticas organizacionais do Bacen;
- c) comparar essa última análise com os pressupostos e as características do que se convencionou chamar de organização de aprendizagem.

3. Delimitação do Estudo

Tendo em vista a complexidade das funções do Banco Central, a presente pesquisa limitou-se à identificação dos pontos de convergência e divergência da atuação do Bacen em relação ao enfoque da organização de aprendizagem. Tal enfoque está relacionado às cinco disciplinas privilegiadas por Senge (1990), a saber: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

A análise esteve centrada na década de 90 visto que a partir daí ocorreram as seguintes mudanças no Banco Central:

- a) impulso do desenvolvimento funcional com a ampliação das oportunidades de treinamento para técnicos e gerentes;
- b) retomada da renovação do quadro de pessoal;
- c) criação do planejamento estratégico e do programa de qualidade;

d) início da modernização organizacional com o levantamento e análise da estrutura, das funções e dos processos de trabalho em todas as unidades do Banco.

4. Relevância do Estudo

O Banco Central está passando por uma fase de mudanças a fim de se preparar para o cumprimento de sua missão de *assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda nacional* no cenário de globalização que se apresenta.

No plano externo, o Banco Central tem buscado exercer a política cambial visando, primordialmente, a estabilidade relativa da taxa de câmbio, sempre observando a coerência com as metas da política monetária, administrar as reservas internacionais e acompanhar os movimentos de capitais.

No plano interno, o Banco tem-se esforçado para cumprir a política de estabilização e reestruturação da economia brasileira, conforme a política monetária e cambial. Isto tem exigido do Banco Central uma atuação ativa com o objetivo de manter a estabilidade da moeda, bem como o equilíbrio das contas públicas.

A mudança nos mercados financeiros transformou a moeda em um bem global. Estima-se que hoje trilhões de dólares trafegam de um lado para outro do planeta em busca de lucros. A saída desses capitais de um país produz reflexos em outros sistemas financeiros, como aconteceu em 1997 e 1998, quando a queda na Bolsa de Valores de Hong Kong e a situação na Rússia direcionaram a crise para a moeda brasileira. Quando surge uma crise de confiança no país, esses capitais podem sair rapidamente, provocando desequilíbrios macroeconômicos.

A globalização tem acelerado o processo de fusão, cisão e aquisição de bancos, instituições financeiras e empresas em muitos países. Trata-se de um processo dinâmico que exige capacitação do Banco Central para prevenir situações de risco.

Tendo o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina com 203 bancos (múltiplos, comerciais ou caixas econômicas), mais de 16 mil agências e, aproximadamente, 14 mil postos de atendimento (as demais instituições atuam em segmentos especializados do sistema, como nos segmentos de crédito imobiliário, de crédito ao consumidor e de arrendamento mercantil), o País já está convivendo com a era da informação, enquanto ainda se ressentia da falta de desenvolvimento em diversas áreas.

Dessa forma, em vista da importância de suas funções para a economia do País, um estudo que tenha por fim tratar do Banco Central como uma organização de aprendizagem é considerado relevante e poderá servir de orientação para o desempenho de seus técnicos e administradores, porque fornecerá oportunidades para se refletir sobre a instituição e o ambiente em que opera.

5. Metodologia

A taxonomia de tipos de pesquisa adotada foi a definida por Vergara (1997). Trata-se, assim, quanto aos fins, de uma pesquisa descritiva e explicativa. Primeiramente, tem-se a intenção de descrever o fenômeno da aprendizagem organizacional tal como ocorre no Banco Central, com base na atuação dos gerentes e considerando-se ao mesmo tempo o impacto de suas ações tanto interna quanto externamente, tendo o referencial teórico como fundamento.

Numa segunda fase, com base na pesquisa descritiva, buscou-se esclarecer os fatores que contribuem ou não para que se considere e em que grau o Banco Central como uma organização de aprendizagem.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa classifica-se como:

- a) pesquisa de campo - foi realizada na Delegacia Regional no Rio de Janeiro - Derja¹; no Departamento de Operações do Mercado Aberto - Demab; e no Departamento do Meio Circulante - Mecir.
- b) documental - a pesquisa abrangeu o estudo dos normativos e de documentos internos do Bacen.
- c) bibliográfica - foi desenvolvida por meio do estudo sistemático de livros, dicionários especializados, dissertações e de artigos em jornais e revistas especializadas sobre o assunto e sobre o Banco Central, recorrendo-se aos livros da série *Depoimento - Memória do Banco Central* editados em convênio com o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - CPDOC da Fundação Getúlio Vargas.
- d) estudo de caso - a formulação do problema e a busca de resposta estão voltadas para o Bacen, tendo-se por fim que o aprofundamento do estudo lhe possa ser útil.

O Bacen conta hoje com 4.545 funcionários ativos admitidos por concurso público e distribuídos nas unidades do Banco em Brasília e nas regionais. A sua estrutura é formada de uma administração central, a Sede, em Brasília, que é o centro decisório da organização, tendo o controle total das informações computadorizadas, por meio do Sistema Banco Central

¹ A pesquisa de campo foi realizada antes da reorganização das representações regionais a qual foi aprovada em 29.07.99 pelo Conselho Monetário Nacional.

- Sisbacen, ligado *on line* aos diversos setores e ao público externo em todo o País, e das Delegacias Regionais que se ocupam das tarefas operacionais.

O universo da pesquisa compôs-se da Derja que apresentava um total de 446 funcionários e dos Departamentos localizados no Rio: Demab, com 103 e Mecir, com 114, totalizando 663 funcionários em 30.06.99.

Quanto à amostra, foi utilizada a não probabilística selecionada por tipicidade, identificando-se os elementos considerados representativos da população-alvo que é de conhecimento da pesquisadora. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários de nível gerencial, pertencentes às unidades mencionadas.

Para obtenção da resposta ao problema, os dados foram coletados do seguinte modo: a pesquisa documental tratou do levantamento e da análise de documentos não publicados, tais como:

- Votos, pareceres, relatórios, correios eletrônicos e outros.
- Informativos editados pela Divisão de Relações Públicas – Secre/Surel, em Brasília, e pela Divisão de Atendimento ao Público – Reate, no Rio de Janeiro (O BC em Notícias, Linha Direta e BC Rio).

Na pesquisa documental foi dada atenção especial aos documentos versando sobre as normas, planos e programas das áreas de planejamento, pessoal e relações institucionais, de forma que fossem identificadas as políticas definidas para o desenvolvimento funcional e a comunicação interna à organização.

A pesquisa bibliográfica foi feita em livros, dicionários especializados, teses, revistas especializadas e em jornais que continham notícias a respeito do Bacen. No campo, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os ocupantes de função gerencial na Derja, Demab e Mecir, incluindo aqueles envolvidos com o treinamento.

As pesquisas documental, bibliográfica e de campo se complementam, formando uma composição mais ampla e rica que serve para dar uma idéia do todo.

Nas entrevistas, foi dada prioridade à vivência, à linguagem verbal e não-verbal dos entrevistados sobre a orientação a ser seguida para que não se saísse do assunto. Foi também utilizada a observação participante, já que a pesquisadora pertence ao grupo que investiga.

Com fundamento na análise das pesquisas documental, bibliográfica e de campo foram então identificados os elementos que aproximam ou afastam o Banco Central de uma organização de aprendizagem.

As teorias pesquisadas, os documentos e as percepções dos entrevistados compuseram um conjunto de informações o qual se buscou compreender e interpretar de uma forma nova, evitando-se as idéias feitas e os preconceitos. O esforço foi no sentido de "estabelecer a atitude significativa, isto é, aquela que se sabe movimentar-se em um espaço de significados, muitos dos quais não são imediatamente apreendidos ou se encontram ocultos" (Zajdsnajder, 1992:20).

O fenômeno da aprendizagem tal como acontece no Banco Central foi estudado na sua essência à luz do referencial teórico aqui privilegiado, procurando-se mostrar as suas características e apresentar outras interpretações e compreensões. Portanto, foram utilizados os métodos fenomenológico e hermenêutico.

Como se trata de um enfoque novo sobre as organizações que aborda um ponto considerado frágil, qual seja sua capacidade de resposta às mudanças, os dados referentes à pesquisa de campo foram gravados e compilados, preservando-se a pessoa dos entrevistados e as informações.

As limitações do método referem-se sobretudo à coleta e ao tratamento dos dados. Com relação à coleta, na pesquisa de campo, as limitações existem em virtude da subjetividade envolvida nas informações fornecidas pelos entrevistados e no tamanho da amostra selecionada.

Quanto ao método propriamente dito, as limitações residem em se alcançar a objetivação, entendida como o esforço de ser objetivo e em revelar a "complexidade do objeto, maior que nossas simplificações explicativas" (Demo, 1985:37-38).

O critério da objetivação se coloca na medida em que se reconhece a impossibilidade de ser objetivo. As organizações constroem sua cultura e seus valores e caberá à investigação revelar aqueles aspectos que são significativos para o estudo e correr o risco de tentar descrever e explicar os fatos sabendo que se trata da sua visão pessoal.

Neste primeiro capítulo, foi nossa intenção traçar os parâmetros da pesquisa e descrever a metodologia escolhida.

Capítulo 2

Organizações de Aprendizagem

Neste capítulo, serão discutidas questões referentes a organizações em ambiente de mudança, histórico, pressupostos e características de uma organização que aprende e o modelo de Peter Senge.

1. Organizações em Ambiente de Mudança

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com a mudança. Primeiramente entendem a mudança como se fosse algo que se passa no ambiente e precisa ou não ser trazido para dentro da organização. Consideram-se como entidades isoladas que precisam sobreviver no mundo exterior. Assim entendida nas organizações, a mudança é vista como ameaça ou oportunidade.

As organizações desse tipo se fixam em suas identidades, valorizam a própria importância, ao mesmo tempo em que subestimam o sistema de relações mais amplo no qual existem. Assim, deixam de se ver como parte do ambiente. Há inúmeros exemplos de empresas que por esse motivo não conseguiram sobreviver. Outras tiveram grandes prejuízos, mas acabaram se ajustando, como as empresas fabricantes de relógio na Suíça.

Com relação ao ambiente, há organizações que percebem a mudança, mas não se vêem como parte do processo e por isso não se preocupam em preservar o contexto do qual fazem parte. Bons exemplos podem ser encontrados em muitas empresas modernas como os fabricantes de

produtos químicos tóxicos que causam problemas de saúde e de poluição, comprometendo as operações deste tipo de indústria a longo prazo.

Hoje, com o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, a mudança é inevitável e requer uma nova visão. Para se manterem, as organizações podem criar as condições para sobreviver junto com o ambiente. Morgan ensina:

Ao se considerar que os fornecedores, o mercado, a força de trabalho, a coletividade local, nacional ou internacional e até mesmo a competição são na verdade partes do mesmo sistema de organização, torna-se possível partir em direção a uma apreciação de interdependência sistêmica, bem como estimar as suas conseqüências (Morgan, 1996:252).

A lógica da causalidade mútua descrita por Morgan (1996) é uma das formas pelas quais se pode alcançar essa visão. A teoria propõe que se pense sobre a mudança como círculos e não linhas e substitui a idéia de causalidade mecânica. Também na cibernética estudiosos têm tentado desenvolver metodologias para analisar este tipo de mútua causalidade.

O raciocínio linear conduz a soluções também lineares que não revelam o modelo de relações causadoras dos acontecimentos. Para o autor, a identificação das relações entre os acontecimentos permite definir diferentes respostas organizacionais.

A associação da lógica da causalidade mútua às metodologias da cibernética que empregam os conceitos de *feedback* positivo e negativo para tentar explicar sistemas complexos parecem estar dentro da mesma perspectiva do pensamento de Ilya Prigogine.

Com a mecânica quântica, entramos no mundo das incertezas. Pensava-se que a matéria obedecia a leis deterministas e que o observador criava a instabilidade. Sabe-se hoje que a matéria é instável e que o universo tem uma história.

Para Prigogine (1989), determinados movimentos periódicos estáveis como a posição futura da Terra num espaço x de tempo podem ser calculados, mas a maior parte dos sistemas dinâmicos são instáveis, imprevisíveis por definição.

Todavia, do não-equilíbrio pode resultar tanto a ordem quanto a desordem. Cita o exemplo da própria vida que originada do acaso progride no sentido da organização e da complexidade.

A filosofia Taoísta, originária da antiga China, possibilita uma outra forma de se ver a mudança sem se prender à causalidade mecânica. Esta filosofia enfatiza que o curso da natureza (*Tao*) se acha caracterizado por uma globalidade e um fluxo contínuo moldados pelo intercâmbio entre *yin* e *yang*. Para os Taoístas, *yin* e *yang* simbolizam um fluxo de energias complementares e opostas que sustentam o *Tao*.

Estas noções foram trazidas para o Ocidente pelo filósofo grego Heráclito e deram origem ao que é hoje conhecido como visão dialética da realidade.

Heráclito concebia o universo em constante transformação. Esta noção foi retomada nos dias atuais pelo médico pesquisador David Bohm (citado por Morgan, 1996) que compreende o universo como contendo duas ordens: a mais básica é a implícita (ou encoberta) e a que se manifesta no mundo é a explícita (ou exposta).

A ordem implícita é vista como um processo criativo, como um holograma. Bohm usa o termo holomovimento ou holofluxo para expressar a natureza desta ordem implícita que fornece a força geradora das formas explícitas. Estas formas têm uma aparência de estabilidade, embora estejam sustentadas por fluxo e mudança.

A teoria de Bohm, como a de Heráclito, modifica o nosso modo de pensar acerca da relação entre realidade e mudança. Enquanto na ciência e na vida quotidiana há a tendência de se considerar a mudança como um atributo da realidade e de se ver o mundo em mudança, Bohm sugere uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, um momento dentro de um processo de mudança.

As teorias aqui apresentadas têm o objetivo de trazer um novo entendimento sobre *a mudança* a fim de refletir sobre a aprendizagem organizacional de um modo que afaste as idéias feitas.

A preocupação em entender as leis do universo privilegiou o raciocínio determinista durante muitos séculos desde Copérnico até Einstein. Com a revolução da física quântica, a ciência precisou recorrer aos modelos de probabilidade.

As idéias aqui apresentadas poderão ajudar na compreensão de como o Banco Central lida com o processo de mudança e com o mundo exterior. E a compreensão dessas conexões possibilitará melhores condições de se entender o Banco como uma organização de aprendizagem.

2. Histórico da Noção de “Organização de Aprendizagem”

A noção de organização de aprendizagem tem sido enfocada das mais diversas perspectivas, assim como a própria noção de organização e tem ampliado seu significado e importância. A quantidade de disciplinas acadêmicas que utilizam o conceito mostra o aumento de interesse. Mais do que isso, este agrada a gerentes porque tanto aprendizagem quanto organização são termos que fazem parte da sua experiência e, assim, quando usados juntos, adquirem um significado útil.

Muitas razões podem explicar o interesse pelas organizações de aprendizagem. Para Dodgson (1993), o estudo é da moda primeiro por ser bem aceito entre as grandes organizações sempre que tentam desenvolver estruturas e sistemas mais adaptados à mudança. Segundo, a influência da rápida mudança tecnológica que engendra turbulência, aumentando a incerteza e os conflitos entre as organizações. E terceiro, o valor analítico do conceito de “aprendizagem” utilizado em abordagens normativas e em análises que acentuam a natureza em movimento das organizações através do uso de termo com sentido dinâmico.

No entender de Thurbin (1995), o aparecimento de livros sobre aprendizagem e gerenciamento em organizações, no início dos anos 80, indica que a área tornou-se significativa para gerentes e homens de negócios. Daí em diante, o tratamento tem sido entre livros que promovem a aprendizagem individual e os que se concentram na aprendizagem organizacional.

O apelo ao indivíduo no sentido do aperfeiçoamento pessoal desenvolvido por uma série de autores ainda é muito popular.

No final dos anos 80, o enfoque mudou para as organizações que aprendem, demonstrando que não havia mais lugar para os padrões burocráticos. A área foi apoiada pela disponibilidade de tecnologia de informação e pela idéia de que a informação podia transcender as estruturas convencionais das organizações. Assim, estruturas horizontais, criatividade e inovação, em todos os níveis, foram vistas como metas a serem atingidas.

À medida que a economia entrou em crise o mesmo ocorreu com a especialização individual, e a maneira como os indivíduos podiam aprender em grupo passou a ser considerada como um primeiro passo para a aprendizagem organizacional.

Thurbin (1995) entende que existem duas correntes principais de pensamento que fundamentam abordagens distintas à criação da organização aprendiz. A primeira visa uma abordagem objetiva onde a aprendizagem é vista como uma ferramenta organizacional que reforça a política e as atividades estratégicas para gerenciar a mudança em prol da organização. A segunda incentiva a abordagem mais aberta e filosófica, valorizando a aprendizagem em termos de crescimento pessoal e a contribuição da organização para a sociedade.

As diferenças de perspectiva não impedem que se reconheça sua capacidade transformativa que leva ao autodesenvolvimento para todos. De forma ampla, as teorias sobre organizações

que aprendem demonstram como se obter maior flexibilidade e capacidade de lidar com as mudanças.

A noção contemporânea de organização de aprendizagem surgiu em 1978 por meio do trabalho dos acadêmicos Chris Argyris e Donald Schön. No Reino Unido, Mike Pedler, John Burgoyne e Tom Boidell começaram a trabalhar juntos em 1976 e tornaram-se conhecidos pelo interesse e suas idéias em relação ao autodesenvolvimento. Depois a idéia foi ampliada para envolver a organização que aprende. Esses autores identificam as características das organizações que aprendem e os níveis de aprendizagem existentes em uma organização.

Nos Estados Unidos, o autor mais conhecido é Peter Senge que divulgou as idéias sobre a organização de aprendizagem com seu livro *A Quinta Disciplina* (1990).

De acordo com Argyris (1978), uma resenha da literatura da organização de aprendizagem deve ter presente a importância de se alcançar as fontes onde o pensamento sobre o fenômeno organização de aprendizagem se encontra expresso. Três motivos justificam esse procedimento. O primeiro deve-se às diferentes visões dos autores do que são organizações que aprendem e do que é aprendizagem que pode ser aplicada às organizações. Verifica-se que alguns usam o termo *organizational learning* e explicitam seu significado enquanto outros deixam esse significado implícito.

O segundo está em ser preciso distinguir os autores que usam a noção de forma exploratória para entender a história das organizações daqueles que buscam construir uma teoria de

intervenção com a finalidade de ajudar uma organização a reestruturar seus propósitos ante à inconstância do ambiente.

O terceiro diz respeito à percepção da noção de *organization learning*. Ou se emprega o termo como uma metáfora ou se acredita que as organizações podem aprender. As duas maneiras estão associadas a graus diferentes de seriedade das teorias.

A partir daí, Argyris (1978) agrupa as teorias sobre o tema em seis categorias que se baseiam em formas conhecidas de descrever uma organização, mas se relacionam à noção de aprendizagem e ao pensamento de intervenção. A Figura 1 busca visualizá-las.

<i>Teorias de organização de aprendizagem</i>	<i>Abordagens de aprendizagem associadas</i>
1. Organização como grupo	Psicologia social
2. Organização como agente	Instrumentalismo, teoria de administração
3. Organização como estrutura	Sociologia, teoria da burocracia
4. Organização como sistema	Cibernética, teoria da informação
5. Organização como cultura	Antropologia, fenomenologia
6. Organização como política	Ciência política, teoria dos movimentos sócio-culturais.

Figura 1 – Teorias de organização de aprendizagem e abordagens associadas.

Cada categoria é um tipo ideal, porém reúne diferentes abordagens. Muitos autores devem ser compreendidos como híbridos, embora suas visões sejam aclaradas pela consideração dos tipos puros. Em síntese, essas categorias devem ser assim entendidas:

- 1. Organização como grupo** - vê a organização como coleções de pessoas que interagem e compartilham um senso de identidade coletiva. A pessoa é um elemento importante, mas existe o fenômeno de grupo. Estes podem ser efetivos ou não executando tarefas em conjunto a fim de alcançar metas compartilhadas. Grupos apresentam características de climas (abertos, competitivos, confiáveis e outros). Aplica-se o termo aprendizagem aos indivíduos num contexto de grupo, no entanto, ao aprender a interagir com a intenção de participar na execução das tarefas, pode se falar em aprendizado de grupo. Nesta categoria, não há clara distinção entre o estudo do grupo e o da organização, sendo as organizações sobretudo compreendidas como grupos.
- 2. Organização como agente** - a organização como um instrumento para o alcance de propósitos sociais. A organização é em si um sujeito ativo e com um propósito. A decisão é o elemento central visto ser através desta que o conhecimento é aplicado às tarefas. Igualmente a organização atua no ambiente pelas decisões tomadas por indivíduos em posições-chave. O mundo organizacional é visto principalmente da perspectiva de um administrador educado na racionalidade instrumental da engenharia. Pode se intervir para melhorar a aprendizagem organizacional aumentando a base de conhecimento da organização.
- 3. Organização como estrutura** - a visão mais popular das organizações: como uma série de caixas de funções, conectadas por linhas que representam fluxos de informação, trabalho e autoridade. Os estruturalistas buscam associar pessoas a uma ordem abstrata de posições e interações numa tarefa e estrutura de autoridade. Sem se limitar ao estudo da burocracia, foi, no entanto, no contexto burocrático que o estruturalismo primeiro emergiu. Pode-se

dizer que a organização aprende quando se reestrutura em resposta à mudança interna ou externa.

4. Organização como sistema - como entidades que se auto-regulam e que mantêm certa constância essencial através de ciclos de ação, detecção e correção de erros. Há três grupos distintos de teóricos de sistemas organizacionais: os da cibernética que se concentram nas organizações como sistemas de decisão e controle, buscando aplicar os princípios de controle e da teoria da comunicação; os teóricos da informação que vêem as organizações como sistemas de fluxo de informação e os da escola sócio-técnica que se preocupam com as interações das pessoas e a tecnologia na situação de trabalho. Para os teóricos de sistemas, a aprendizagem organizacional consiste no processo de auto-regulação de detecção e correção de erro em si, sendo ou não a manutenção do estado constante mediada pelos esforços dos indivíduos.

5. Organizações como cultura - como pequenas sociedades nas quais as pessoas criam significados compartilhados, símbolos, rituais e esquemas cognitivos que lhes permitem criar e manter interações significativas entre eles e com o mundo exterior. Alguns destes autores dedicam-se a descrever a cultura organizacional, considerando-a como um tipo de artefato coletivo que se forma e se transforma enquanto a organização busca equilibrar as demandas. Outros estudam as representações da realidade e os correspondentes processos cognitivos de transformação. Há ainda os que estudam, levando em conta o contexto, como os indivíduos constroem as realidades sociais em que vivem. Destas perspectivas, existem diferentes sentidos possíveis de aprendizagem organizacional: esta pode referir-se à socialização dos indivíduos à cultura da organização; à transformação dos modelos e

imagens em resposta ao erro, anomalia ou inconsistência; e à reflexão crítica da realidade social.

6. Organizações como políticas - como grupos de interesse que competem com outros grupos pelo controle de recursos e espaço. Para entender o comportamento das organizações, deve-se entender a natureza dos conflitos internos e externos, a distribuição de poder entre os grupos e as situações resultantes desses conflitos de poder. Deste ponto de vista, a aprendizagem poderia ter dois significados muito diferentes: poderia consistir nos processos aprendidos para inventar e aplicar as estratégias mais apropriadas para se vencer o jogo com outras organizações (Teoria dos Jogos); ou a aprendizagem consistiria em transformar organização política em inquirição organizacional.

A identificação dessas seis perspectivas possibilita que se chegue à teoria subjacente à noção de organização de aprendizagem e que se possa, então, articular esse conceito de acordo com o modelo de Peter Senge que se pretende estudar. Isso é viável porque Senge e Argyris partem de uma concepção abrangente de organização, a qual sintetiza muitas idéias dessas perspectivas, combinada com a noção de intervenção e transformação.

Além de partilharem uma concepção que se caracteriza pela variedade de idéias, tanto um quanto outro visam aumentar a capacidade de aprendizagem organizacional. Argyris com base na noção de *organizational theory of action* desenvolvida com seus estudos de *individuals' theories of action* e que representa uma aproximação entre o mundo do comportamento interpessoal e o da organização. E Senge, com base no aprendizado das cinco disciplinas: Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em

Equipe e Pensamento Sistêmico que consistem para ele no cerne do trabalho de organizações que aprendem.

Embora possa haver diferenças na aplicação de métodos e ferramentas, eles se dedicam à transformação das organizações o que assinala a importância das teorias subjacentes antes mencionadas.

Senge vê com preocupação a aplicação de ferramentas “sem teoria” principalmente porque não mudam o modo de pensar das pessoas e refletem um modo estático de ver o mundo. Diz ele:

As ferramentas introduzidas na administração para solucionar problemas, em sua maioria, por mais inovadoras que sejam, baseiam-se em modos convencionais de pensar. (...) Tais ferramentas podem ser úteis, mas elas não serão transformativas. Elas muitas vezes deixam inalteradas as fontes mais profundas de problemas (Senge, 1997:28).

Com base nas formas atuais de pensar, é muito difícil desenvolver ferramentas que mudem essa forma de pensar. Para isso é preciso criar uma nova teoria.

O conceito de organização que aprende origina-se de um acervo de idéias sobre mudar organizações para melhor, mas comparado com outros conceitos ligados à gerência ainda é muito recente. Já se dispõe de exemplos de organizações que fizeram experimentos nessa área e foram bem sucedidas. O que não existem são indicações de excelentes empresas que aprendem, como no caso da qualidade.

Com tantas questões que hoje causam impacto nas empresas tanto o profissional da gerência como a organização foram mudando. Só para lembrar algumas que caracterizam a época atual: novos parâmetros na economia e na política, novas tecnologias especialmente na informática e telecomunicações, desigualdade cada vez maior entre países desenvolvidos e os demais e crise em relação ao papel do Estado.

Há também as questões de ordem interna: distribuição de poder, conciliação de interesses, motivação, falta de conversação e principalmente de visão do todo.

Até aqui o conhecimento tem ficado disperso nas organizações. Cada um conhece bem uma parte, mas sem a troca de informações esse conhecimento se perde ou fica implícito e a organização deixa de se beneficiar dele, pondo em risco sua sobrevivência.

A transposição da noção de aprendizagem para as organizações pode criar assim condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas e a difusão do conhecimento, ajudando a enfrentar os problemas de âmbito interno e externo.

Dada a necessidade de se construir um novo tipo de organização que combine o aprendizado da alta gerência com o dos funcionários, a organização de aprendizagem se apresenta como uma visão que se quer alcançar.

3. Pressupostos e Características de uma Organização que Aprende

Tendo em vista a complexidade e diversidade de abordagens sobre o tema estudado, foram pesquisados outros autores, no que se refere aos pressupostos e características das organizações que aprendem, embora o objetivo deste trabalho seja a comparação com o modelo de Senge.

Pressupostos são suposições básicas, essenciais que primeiramente se apresentam à reflexão na elaboração de um pensamento. Características são qualidades que distinguem, mas que também podem ser tidas como generalizações, na medida em que podem ser observadas em diversas situações.

Pressupostos

Este estudo argumenta que são três os pressupostos da noção de organização de aprendizagem:

1. “O aprendizado faz parte de nossa natureza e, além disso, todo ser humano gosta de aprender” (Senge, 1990:12).
2. É possível a passagem do conhecimento individual para o organizacional.
3. O espaço organizacional é propício ao desenvolvimento da capacidade de aprender.

Senge afirma que as organizações de aprendizagem são possíveis, porque as pessoas gostam de aprender. Desde criança e no decorrer da vida em contato com os outros a pessoa vai se construindo e construindo seu aprendizado. O trabalho em grupo, ao favorecer a troca de

informações e experiências, é uma forma apropriada de transcender limites e propiciar o crescimento pessoal.

Ao estabelecer os pressupostos de seu livro *The Learning Society*, vendo o tema do ponto de vista da educação, Hutchins (1969:viii) também destaca a capacidade do indivíduo de se educar ao citar Comenius: “He gave no bad definition who said that man was a “teachable animal”. And indeed it is only by a proper education that he can become a man ...”. Na visão do autor, a educação leva à compreensão, ao desenvolvimento dos seres humanos através do desenvolvimento de seus intelectos.

O aprendizado individual é a base do aprendizado organizacional, é, por assim dizer, a primeira entidade de aprendizagem, a qual cria condições que permitem a aprendizagem no sentido da transformação organizacional. O conhecimento novo sempre começa no indivíduo. Um pesquisador tem uma percepção que leva a uma nova patente. A intuição de um gerente em relação às tendências do mercado cria o conceito de um novo produto. Um funcionário surge com uma idéia que inova um dado processo. Em cada caso, o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional. O intercâmbio entre esses dois tipos de conhecimento forma uma espécie de espiral. (Nonaka, 1997). Por exemplo, quando o pesquisador articula as bases de seu conhecimento implícito e o compartilha com sua equipe de desenvolvimento de projeto.

A prática das disciplinas de Senge possibilita o movimento entre esses dois tipos de conhecimento. Ela não apenas torna o conhecimento pessoal disponível, mas amplia a possibilidade de interiorização desse conhecimento. Essa dinâmica representa a essência desse

modelo de organização que visa ao desenvolvimento de novas capacidades e de mudanças de mentalidade, individual e coletivamente.

Embora o aprendizado individual seja a base do processo, em determinadas circunstâncias, o aprendizado em grupo revela-se mais produtivo. Nos dias de hoje, nas organizações, dificilmente as pessoas trabalham sozinhas, isoladas. Mesmo quando cada um tem seu serviço, graças à interação e à troca de idéias, a ênfase é o grupo.

A questão central é como se dá a transição para o conhecimento institucional. No *Caderno de Campo*, são relatados casos de empresas que procuraram institucionalizar o processo de aprendizado, porém o entendimento a esse respeito não está completo. Ainda se desconhece em grande parte o processo pelo qual as capacidades de gerentes influenciam o aumento do conhecimento institucional.

Todavia essa passagem é possível de ocorrer pela utilização de métodos como a criação de cenários integrados ao planejamento estratégico ou pela atenção dada a uma intuição de um gerente que pode significar a sobrevivência da organização.

Buscando a compreensão desse processo, Kim (1996) construiu um modelo de aprendizado organizacional que tenta descrever de forma objetiva como isso acontece. O autor argumenta que os modelos mentais individuais se incorporam à memória organizacional que contém a concepção do mundo junto com os procedimentos operacionais da organização. Esta concepção do mundo influencia o modo como as pessoas interpretam as mudanças no ambiente e como convertem seus modelos mentais em ação. E também a maneira como a

organização converte sua memória em ação. Refletindo a forma como se vê, a organização pode se basear em rotinas padronizadas ou adotar um espírito de experimentação.

O citado modelo abrange os ciclos de aprendizado incompletos causados por barreiras ao aprendizado organizacional:

- a) **Aprendizado situacional** – ocorre numa situação específica e não altera os modelos mentais. É o caso da administração de crises em que cada problema é solucionado, mas o conhecimento não é aplicado na situação seguinte.
- b) **Aprendizado fragmentado** – os modelos mentais podem se modificar sem que as mudanças sejam refletidas na memória da organização. Quando o aprendizado se encontra fragmentado entre pessoas (ou grupos), a perda desses profissionais significa também a perda do conhecimento.
- c) **Aprendizado oportunístico** – as ações da organização são cumpridas sem levar em conta a memória organizacional ou seus valores, a cultura e os procedimentos.

Para o autor, administrar o aprendizado significa gerenciar o ciclo completo, tratando das barreiras com a ajuda de ferramentas apropriadas. O aprendizado situacional requer que se desenvolva a capacidade das pessoas transferirem novas percepções para mapas mais genéricos que as orientarão no futuro. Os arquétipos de sistema podem ser úteis para examinar o pensamento dos gerentes quanto a questões complexas e os mapas de ação, para entender a dinâmica comportamental de uma equipe ou organização no decorrer do tempo. Uma maneira de se evitar o aprendizado fragmentado é a implementação de um laboratório de aprendizado onde os gerentes podem exercitar-se e aprender juntos. O uso de um simulador de vôo gerencial (micromundo) oferece aos participantes a oportunidade de testar as próprias

suposições e experimentar as consequências de suas ações. E quanto ao aprendizado oportunístico, este pode ser interessante, quando a cultura e os métodos de trabalho impedem o aprendizado, e se quer favorecer a quebra de normas através do planejamento de cenários ou da idealização de projetos. A *Saturn*, divisão de automóveis totalmente nova da General Motors, é um exemplo.

Pressupor que o conhecimento passa do indivíduo para a organização significa considerar que as organizações aprendem. Dodgson (1993) ressalta que as várias literaturas de economia, de gestão e negócios e de inovação tendem a examinar os resultados da aprendizagem em vez de pesquisar sobre o que é aprendizagem e como esses resultados são alcançados. De outra parte, é uma preocupação importante da teoria das organizações e da psicologia examinar o processo de aprendizagem. Aprendizagem, no sentido usado pelo autor, refere-se às organizações e abrange os processos e os resultados. Dodgson afirma:

It can be described as the ways firms build, supplement and organize knowledge and routines around their activities and within their cultures, and adapt and develop organizational efficiency by improving the use of the broad skills of their workforces (Dodgson, 1993:377).

E esclarece que tal definição implica as seguintes suposições:

- a) A aprendizagem normalmente tem consequências positivas, embora os resultados possam ser negativos, por exemplo, as empresas aprendem produzindo erros.
- b) As empresas podem aprender *in toto*, embora a aprendizagem se baseie nos indivíduos que compõem a mão-de-obra.
- c) A aprendizagem está presente em todas as atividades da empresa e ocorre em ritmos e níveis diferentes.

Senge, Kim e Dodgson concordam que incentivar e coordenar o processo de aprendizagem é uma tarefa chave das organizações. No entender de Dodgson, *learning organizations* são aquelas que propositalmente constroem estruturas e estratégias para otimizar o aprendizado. Ou como definida por Pedler (Dodgson, 1993:377), *an organization which facilitates the learning of all its members and continually transforms itself*.²

A noção de organização de aprendizagem tem semelhança com a noção de empresa viva do autor holandês Geus (1998), o qual foi coordenador de planejamento do Royal Dutch/Shell Group nos anos 80. Na apresentação de seu livro *A Empresa Viva* que tem o nome da noção que criou, o autor trata das questões que sempre o fascinaram acerca das organizações: a sua natureza e o significado desta para os gerentes que as administram.

Geus considera que as empresas são entidades vivas, pois aprendem. Ele argumenta que a idéia de empresa viva não é meramente uma questão semântica, uma vez que tem implicações cotidianas para os gerentes. Ela expressa que em um mundo que se modifica de forma substancial, é preciso envolver as pessoas no crescimento da empresa. A intensidade com que estas se aplicam no trabalho tem efeito direto sobre os resultados da empresa e, mais do que qualquer outro fator, sobre sua expectativa de vida.

A noção de empresa viva do citado administrador, reforça o pressuposto de que se pode falar em aprendizagem em referência às organizações, tendo como prioridade as pessoas e o desenvolvimento da capacidade de aprender.

² Uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma. (Tradução livre do autor deste estudo.)

Com relação ao terceiro pressuposto, sobre o espaço organizacional, Geus observa que as empresas têm tido imenso sucesso como produtoras de riqueza, embora sua história seja recente no mundo ocidental. Propiciam o sustento de uma parte cada vez maior da população mundial por meio dos bens e serviços que tornam possível a vida civilizada.

Geus refere-se às empresas comerciais, porém a afirmação também se aplica às entidades estatais como o Bacen, que fazem parte do governo e prestam serviços à sociedade, possibilitando através de sua ação a criação de uma ambiência que favorece o desenvolvimento das empresas e a conseqüente geração de riquezas.

Visto de dentro, o Bacen, com relação ao desenvolvimento da capacidade de aprender, foi até algum tempo, uma das instituições que mais incentivou o aperfeiçoamento de seu corpo funcional. Claro que com o aprofundamento da crise econômica e a inserção no regime jurídico único – RJU, esse quadro mudou.

Várias razões podem demonstrar porque as organizações são propícias ao desenvolvimento da capacidade de aprender. A primeira delas exige que se pense a organização como uma comunidade, um conjunto de pessoas que ao longo do tempo desenvolvem uma concepção de mundo, uma cultura com valores em comum.

A noção de *persona* adotada por Geus reforça essa idéia de comunidade. Cada ser vivo tem um todo único, com um caráter próprio. A *persona* é parte do mundo maior, embora tenha seus valores e experiências próprias. Suas características principais são: a *persona* é orientada para objetivos, é consciente de si mesma, está aberta para o mundo externo e tem um tempo de vida finito. Ou seja, *personae* são entidades vivas que se distinguem das coisas, objetos

inanimados, sem vontade própria. Os seres humanos assim como as organizações são entidades vivas e seu comportamento, diferentemente do que ocorre na natureza, não pode ser explicado apenas por relações de causa e efeito.

Tal noção é interessante por diversos motivos. Primeiro, apresenta a empresa como um sistema vivo, com capacidade para construir uma *persona* para si mesma, visível e dotada de finalidade própria. Segundo, mostra como os seres estão inter-relacionados. Acima do ser humano, estão as organizações e instituições coletivas nas quais as pessoas se reúnem. Essas entidades participam umas das outras. De fora, o que se vê, é a unidade maior: o Bacen, por exemplo. De dentro, o Bacen é formado por vários departamentos e cada um deles é um sistema vivo em si. O firce, a fiscalização e o câmbio são sistemas vivos dentro do banco. Por sua vez, dentro desses sistemas estão as pessoas, cada uma com seus objetivos individuais. Sem falar nos espaços tradicionais de ensino, em que outro lugar poderia o ser humano conciliar o próprio desenvolvimento com a luta pela sobrevivência?

Ocorre que por terem características e potencial distintos, as pessoas com frequência acabam colidindo umas com as outras causando confrontos. Porém, em virtude da necessidade crescente de aprender e de se adaptar às mudanças do ambiente, muitas organizações têm procurado adotar estruturas e idéias norteadoras para resolver esses conflitos e desenvolver seu próprio potencial.

Nesse processo de adaptação ao ambiente, as organizações apresentam semelhanças com os indivíduos. Os estudos de psicologia mostram que o conflito faz parte do aprendizado e está

presente nas dimensões individual e organizacional da mesma forma que os níveis de aprendizado.

A organização que aprende se diferencia por se mover para além de um aprendizado convencional, porque usa sua capacidade para progredir além da adaptação. É uma organização que atinge o que a psicologia vê nos indivíduos como sendo o nível mais alto, o das funções mentais generativas. Isso aparece nas estruturas e estratégias elaboradas propositalmente para facilitar e coordenar o aprendizado em momentos de crise e mudança.

Para alcançar esse nível mais alto, é necessário desenvolver certas características, como veremos adiante, que se referem a aspectos diversos da organização como liderança, cultura, comunicação e pensamento sistêmico.

Kim e Mullen em *Criando Organizações que Aprendem* (Wardman, 1996) dizem que estamos despertando da crença de que o indivíduo não passa de um elo na engrenagem do progresso industrial. Esse modo de pensar está sendo substituído por um apreço pela integridade do todo e da percepção de que estamos interligados a tudo.

Para os autores, a organização estudada pode ser o começo do despertar, visto que apresenta: compromisso com a verdade, valores próprios e ação coerente com o discurso. Com isso, o espaço organizacional pode se tornar um *campo* no sentido atribuído por Wheatley (Wardman, 1996:165), fervilhando de informações e recursos, coerente e fértil.

Os pressupostos até aqui apresentados, partiram das idéias mais básicas no que concerne a noção de organização que aprende: por ter a capacidade inata de apreender e se desenvolver, o ser humano em conjunto com outros pode ter um desempenho mais produtivo e prosperar junto com a organização.

Pressupostos da Organização de Aprendizagem Idealizada por Senge

Partindo de um ponto mais avançado na construção de seu modelo, que tem como elemento central um ciclo de aprendizado formado por disciplinas, Senge (1997) elegeu como pressupostos para seu modelo o que ele chama de *concha*, uma arquitetura de idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, e teoria, métodos e ferramentas. São esses elementos que possibilitam o trabalho com as disciplinas:

1. Idéias norteadoras – princípios explícitos como visão, valores e propósito.
2. Inovações em infra-estrutura – meios para apoiar as pessoas no seu trabalho. Novos procedimentos, fóruns, projetos, planejamento, treinamento, informações, sistemas, dinheiro e tantos outros.
3. Teoria, métodos e ferramentas – conjunto organizado de princípios, regras ou leis científicas que correspondem na prática a métodos e ferramentas.

Olhando o futuro, o autor mostra uma perspectiva de idéias norteadoras para uma filosofia viável de gerência: a primazia do todo, a natureza comunitária da pessoa e o poder generativo da linguagem. São idéias que questionam premissas da cultura ocidental e que constituem a parte mais essencial da perspectiva sistêmica.

Tendemos a olhar mais as partes que os todos como se não houvesse inter-relação. A primazia do todo sugere que o mundo seja visto de uma forma integrada. Isso é mais facilmente percebido considerando-se os seres vivos. Dividir um elefante ao meio, não produz dois elefantes. Muitos vêem as *organizações* como coisas e não como padrões de interação. E os problemas como se eles fossem externos e pudessem ser resolvidos sem consertar o que está dentro de nós que os ocasionou. Nas organizações, articular a primazia do todo pode ser o primeiro passo para se enfrentar os problemas.

Da mesma forma tendemos a pensar que o indivíduo é mais importante que a comunidade. Esta passa a ser considerada apenas como uma rede de compromissos e transações. Essa idéia norteadora implica ver os outros como semelhantes com quem se pode aprender e trocar. A terceira idéia refere-se ao aspecto criador do uso da linguagem que permite infinitas interpretações e maneiras de se ver o mundo. Falamos daquilo que vemos. Isto ficou comprovado no início do século com as descobertas da física que mostraram que não existem certezas absolutas. A luz comporta-se como onda ou partícula de acordo com as condições a que é submetida. As coordenadas do elétron também não podem ser dadas para determinado instante. Até o tempo é relativo, pois provou-se que para um corpo em movimento o tempo passa mais devagar. Outras descobertas chegam a desafiar nossa imaginação e capacidade de compreensão. Provou-se, por exemplo, que um elétron que se desloca no espaço, quando recebe energia *desaparece* do ponto onde estava e *surge* em um ponto mais energético o que indica, segundo os físicos, que o nosso universo não contém apenas as três dimensões que enxergamos, mas uma série de dimensões paralelas.

Assim, é improvável que haja um caminho certo para realizar algo ou uma única interpretação correta para uma situação. Senge observa que quando esquecemos esse poder da linguagem, nossas crenças tornam-se rígidas, arraigadas e autoprotetoras. A esse respeito, Kim e Mullen pensam que:

Nesse mundo de constantes mudanças, um universo que parece florescer na diversidade, multiplicidade e complexidade, não podemos mais permitir concentrar nossa atenção em uma visão ou em um grupo de pessoas. As organizações que aprendem precisam da energia de todos os seus membros, assim como da visão, das aspirações e das inspirações de todos os envolvidos nela (Wardman, 1996:162).

Características

Em geral, as organizações que aprendem são descritas pelos estudiosos em termos de:

- transformação
- mudança
- participação
- inovação
- alteração da forma das pessoas trabalharem
- adaptação
- estilo gerencial
- delegação
- promoção do envolvimento dos funcionários

Eis, a seguir, as características mais relevantes que foram privilegiadas na análise da pesquisa de campo, juntamente com as descrições dos autores mais conhecidos. As características mencionadas referem-se às seguintes ações adotadas pelas organizações de aprendizagem:

- a) liderança comprometida com a disseminação de idéias norteadoras que incentivem o aprendizado organizacional;
- b) apóia uma cultura voltada para o desenvolvimento pessoal e organizacional;
- c) apresenta um senso coletivo de missão bem definido;
- d) propicia a comunicação efetiva e novas formas de relacionamento;
- e) investe na formação do pessoal;
- f) apresenta uma estrutura aberta, descentralizada;
- g) é sensível ao ambiente;
- h) é dinâmica;
- i) cria um ciclo de aprendizado que realimenta a organização; e
- j) privilegia o entendimento sistêmico.

Burgoyne (In: Thurbin, 1994) identifica dimensões ou características mais ligadas às atividades organizacionais: no nível corporativo, elaboração de estratégia e política, tendo um enfoque mais amplo na aprendizagem coletiva e na avaliação dos resultados; fluxo de informação disponível para as pessoas; criação de sistemas de recompensa; estruturas organizacionais flexíveis; aproximação com fornecedores e clientes e clima que encoraja experimentar e assumir riscos.

Segundo Pedler (In: Dodgson, 1993), a organização de aprendizagem basicamente:

- Torna central as práticas de recursos humanos em relação à política de negócios.
- Tem um clima que encoraja o indivíduo a aprender e desenvolver seu pleno potencial.
- Estende a cultura de aprendizagem para incluir clientes, fornecedores e *stakeholders*.
- Sofre continuamente um processo de transformação organizacional.

Características da Empresa Viva

As quatro características que descrevem a noção de *empresa viva* se aplicam à da organização que aprende. No início da década de 80, o setor de planejamento do Grupo Shell do qual Geus era o coordenador realizou uma pesquisa para verificar o que as outras empresas estavam fazendo com seus portfólios de negócios. A alta direção havia encomendado o estudo para examinar a questão da longevidade corporativa. A companhia tinha seguido a tendência de diversificação, mas não havia chegado a um consenso dentro da empresa quanto ao seu valor.

O estudo revelou que as empresas que sobrevivem e se perpetuam apresentam quatro fatores principais em comum que o autor vê da seguinte forma:

1. Sensibilidade ao meio ambiente representa a capacidade da empresa de aprender e se adaptar.
2. Coesão e identidade são aspectos da capacidade inata da empresa de construir uma comunidade e uma *persona* para si mesma.
3. Tolerância e descentralização apontam para a consciência ecológica da empresa: sua capacidade de formar relacionamentos construtivos com outras entidades, dentro e fora de si mesma.
4. Conservadorismo financeiro, capacidade de efetivamente governar seu próprio crescimento e evolução.

Segundo o autor, recentemente essas conclusões receberam a confirmação de uma fonte acadêmica. Professores da Stanford University solicitaram a setecentos executivos de

empresas norte-americanas de diversos tipos e tamanhos que nomeassem as empresas que mais admiravam. A partir das respostas, eles montaram uma lista de 18 empresas *visionárias*. O objetivo da pesquisa não era descobrir as empresas mais antigas, mas a maioria das empresas selecionadas existia há sessenta anos ou mais. Os professores formaram pares dessas empresas com seus concorrentes mais importantes e começaram a examinar as diferenças. Eles verificaram que as empresas *visionárias* atribuíam menor prioridade à maximização do lucro e combinavam sensibilidade ao meio ambiente com um forte senso de identidade.

Podemos ver semelhanças nas abordagens, embora existam diferenças de conceituação. Comparando-se a clássica definição de Pedler e a de Senge com a de Geus, vemos que a noção da organização de aprendizagem supõe uma visão mais filosófica e criativa enquanto a da empresa viva se volta para a longevidade.

Uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma (Pedler, citado por Dodgson, 1993:377).

É uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro (Senge, 1990:23).

A empresa viva existe primeiramente para procurar sua própria sobrevivência e desenvolvimento: para realizar seu potencial e crescer o máximo possível (Geus, 1998:xxiv).

Características da Organização de Aprendizagem de Senge

As características da organização de aprendizagem idealizada por Senge resultam do trabalho constante com as disciplinas e são mais difíceis de formalizar. Primeiramente, porque a noção criada pelo autor é mais ampla que as outras noções de organização que conhecemos. Para construir a noção, ele associou uma série de conceitos que tem raízes em outros estudos e componentes altamente subjetivos. As idéias norteadoras do seu modelo chamam a atenção para questões que no mundo ocidental têm sido deixadas de lado. Idéias simples como a primazia do todo e a natureza comunitária das pessoas parecem de certa forma esquecidas diante de questões atuais como sobrevivência e crescimento. A organização de aprendizagem tenta conciliar muitas destas questões e mostrar que o propósito de uma organização não pode ser maximizar o retorno do investimento. Isso tem ficado comprovado com o tempo médio de vida das empresas. As que duram mais são as que têm sensibilidade para lidar com as pessoas e com o ambiente. A rentabilidade de uma empresa é consequência e não determinante de saúde corporativa.

Outro ponto importante sobre o modelo estudado é que ele não combina com a idéia de pacote. Ou seja, é um modelo que não pode ser implantado de cima para baixo. A mudança tradicional liderada pelo alto tem uma eficácia muito pequena. Segundo Senge, todos os processos de transformação que se conservaram, começaram pequenos com uma equipe. Com o tempo, as idéias se espalham, levando a mudança para outros grupos. Mesmo os processos de reorganização não levam a empresas mais eficientes se realizados da maneira tradicional. As conclusões a esse respeito indicam que não é por falta de investimento, esforço ou inteligência. Parece haver outro fator em jogo.

Essa construção também não tem uma forma definida de começar. Cada uma das disciplinas é uma janela por onde se pode iniciar. A escolha da perspectiva se dá conforme o interesse da organização de enfatizar este ou aquele aspecto. Cada disciplina tem uma teoria própria, métodos e exercícios que ajudam a desenvolver novas habilidades e capacidades. As disciplinas de aprendizagem diferem das outras disciplinas no sentido de que são *pessoais* e envolvem reflexão sobre questões importantes da vida:

O que pensamos?

O que queremos?

Como interagimos?

Como aprendemos?

Assevera Senge:

Praticar uma disciplina é ser um aprendiz perpétuo que trilha um caminho de desenvolvimento sem fim. À medida que se desenvolve a proficiência, desenvolve-se a capacidade perceptual; gradativamente, a pessoa rende-se a novos modos de olhar o mundo. Em organizações, as pessoas que contribuem para o máximo da empresa são aquelas que se empenham na prática dessas disciplinas, por elas próprias – expandindo sua capacidade para enquadrar e buscar uma visão, para reflexionar e indagar, para construir capacidades coletivas e entender sistemas (Senge, 1997:6/7).

As habilidades e capacidades que caracterizam as organizações que aprendem são:

- **Aspiração** – capacidade de indivíduos, equipes e organizações se movimentarem na direção do que lhes interessa.
- **Reflexão e Conversação** – capacidade de refletir sobre premissas e padrões de comportamento, individual e coletivamente.
- **Conceituação** – capacidade de ver forças e sistemas maiores em jogo, construir conceitos coerentes e expressar pontos de vista de acordo com esses conceitos.

Podemos associar tais habilidades e capacidades a muitas noções que se referem à organização, sendo que ressaltaremos quatro por acreditarmos que são mais abrangentes e decisivas para a mudança organizacional: liderança, comunicação, pensamento sistêmico e cultura:

<i>Aspiração</i>	<i>Liderança</i>
<i>Reflexão e Conversação</i>	<i>Comunicação</i>
<i>Conceituação</i>	<i>Pensamento Sistêmico</i>
<i>Aspiração, Reflexão, Conversação, Conceituação</i>	<i>Cultura</i>

São habilidades bem diferentes daquelas que se exigem nas organizações tradicionais, centralizadas onde uns poucos decidem pela organização inteira e se limitam às próprias percepções, como se estas fossem as únicas interpretações corretas. De acordo com o autor do modelo, essas habilidades convergem para uma nova maneira de pensar e interagir com as pessoas que, gradativamente, muda a cultura da organização.

Dodgson (1993) argumenta que o modo como o conhecimento de mais alto nível passa dos indivíduos para as organizações depende criticamente da cultura organizacional. Uma idéia corrente na teoria das organizações é que a aprendizagem organizacional é mais que a soma das partes da aprendizagem de seus empregados. A cultura de uma organização pode facilitar seu aprendizado e colocar desafios de nível mais alto.

Níveis de Aprendizado

Complementando as características da organização que aprende, apresentamos os conceitos dos autores mais citados sobre níveis de aprendizado. Eles distinguem dois tipos, ou níveis de aprendizado, sintetizados na Figura 2.

<i>Tipos de aprendizagem</i>		<i>Autor</i>
Circuito Simples de Aprendizagem / Circuito Duplo de Aprendizagem		Argyris – Schön
Aprendizado Adaptativo	/	Aprendizado Generativo
Aprendizado Operacional	/	Aprendizado Conceitual
		Senge
		Kim

Figura 2 - Tipos de Aprendizagem

Circuito Simples e Circuito Duplo de Aprendizagem

O circuito simples apóia-se na habilidade de detectar e corrigir o erro em relação a um conjunto de normas operacionais. Sistemas simples, como o termômetro doméstico, são capazes de aprender no sentido de corrigir desvios a partir de normas predeterminadas. As correções são feitas de modo que os objetivos sejam atingidos, mas sem mudar as políticas.

No circuito duplo, as pessoas aprendem com as experiências anteriores, refletem sobre a situação, questionando a relevância das normas. Sistemas complexos como o cérebro humano ou computadores avançados têm essa capacidade de *aprender a aprender* e se auto-organizar.

O circuito duplo de aprendizagem ocorre quando a correção das inconsistências envolve modificação das normas.

Aprendizado Adaptativo e Generativo

A visão predominante das organizações que aprendem enfatiza a capacidade de adaptação, mas esta é apenas o primeiro passo. O aprendizado adaptativo lida com o que está em volta. O resultado deste aprendizado se restringe a uma adaptação, evidenciando apenas as oportunidades que estão sob o restrito campo de ação da organização.

O aprendizado generativo, ao contrário, requer novas maneiras de olhar o mundo, no entendimento dos clientes ou no entendimento de como melhor gerir o negócio. Requer enxergar os sistemas que controlam os eventos para que possamos eliminar as causas subjacentes, ao invés de prosseguir apagando incêndios.

Aprendizado Operacional e Conceitual

O aprendizado operacional trata das mudanças na maneira como efetuamos o trabalho. O aprendizado conceitual destaca o porquê de efetuá-lo, ou seja, refere-se ao raciocínio por trás do porquê as coisas são feitas. O aprendizado conceitual trata das questões que desafiam os procedimentos predominantes.

4. O Modelo de Peter Senge

Desde a publicação de *A Quinta Disciplina*, em 1990, Senge vem se dedicando ao estudo das organizações que aprendem e formando uma comunidade de profissionais interessados em compartilhar experimentos, pesquisas e histórias sobre essa organização.

Assim, surgiu o projeto do *Caderno de Campo* que reúne esses relatos e representou para Senge e sua equipe a realização de uma visão. Como a descrição do modelo se baseia nesses dois livros, convém informar logo de início os nomes dos autores que também colaboraram para o aperfeiçoamento desse modelo: Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith e Art . Kleiner.

Além da colaboração desses autores e de muitas outras pessoas, o *Caderno de Campo* foi beneficiado pelo apoio de diversas organizações estreitamente ligadas à inovação, aprendizagem, desenvolvimento da teoria e prática do diálogo, *design* organizacional associado a mudanças fundamentais nos pressupostos e comportamentos das pessoas e desenvolvimento de cenários.

Senge informa no *Caderno de Campo* que, quando lhe perguntam em que tempo escreveu *A Quinta Disciplina*, responde que levou dois anos, mas isso graças a 100 anos de trabalho realizado por alguns dos principais pensadores desta era, a saber: Jay Forrester, *expert* em “dinâmica sistêmica”; Chris Argyris, autoridade mundial em contraprodução de equipes gerenciais; David Bohm, físico teórico com trabalho sobre diálogo; Robert Fritz, músico e

compositor com *insights* sobre o processo criativo; e Charles Kiefer, *expert* em mudança organizacional.

Trata-se, assim, de um modelo ao qual Senge chegou por caminhos diversos, pensado de perspectivas diferentes, conforme mencionamos antes ao tratar das teorias subjacentes. Dito de outro modo, conforme ensinava o Professor Zajdsznajder, o tema/problema é encarado como um mundo e olhado da perspectiva de outros mundos, por exemplo, de um *expert* em sistemas, de um físico, de um músico.

A aplicação de teses de outras áreas é um recurso que tem sido utilizado em muitas outras atividades humanas desde muito tempo e que, neste caso, traduz de todo o clima da época: o entendimento dos efeitos da especialização que leva a diferenças de paradigma (Kuhn, 1995) e pode, por exemplo, impedir que se vejam as conseqüências de uma ação; ligado a isso, a exigência de capacitação profissional em diversas áreas; e a busca de maior flexibilidade e de visão do todo.

Além disso, o modelo de Senge, mais do que outros, pode levar ao repotenciamento das pessoas e ao alcance dos benefícios intrínsecos do trabalho.

Isto não quer dizer que não tenha pontos fracos. Elaborado no início dos anos 90, tem inspirado muitos experimentos que, como se constata no *Caderno de Campo*, serviram para aperfeiçoar a teoria e a prática. Desde essa época, a aceitação do modelo tem produzido vasta bibliografia, inclusive recentemente sob o aspecto da crítica.

Apesar disso, aplicamos o modelo ao Bacen, acreditando que ainda assim as idéias que o fundamentam poderão trazer muitos benefícios.

O modelo se apóia nos seguintes elementos: na identificação de deficiências de aprendizagem, no entendimento do modo de operar do pensamento sistêmico, que para o autor deu início ao estudo da organização que aprende, nas outras disciplinas e na utilização de ferramentas com base nas disciplinas com o objetivo de resolver problemas práticos das organizações que aprendem.

Entre esses elementos, destaca-se o domínio das disciplinas, a saber:

- * **Pensamento Sistêmico.** “É uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo” (Senge, 1990:16).
- * **Maestria Pessoal.** “Permite esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva” (id.,p.16).
- * **Modelos Mentais.** “São idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes” (id.,p. 17).
- * **Visão Compartilhada.** “É a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar” (id.,p.18).
- * **Aprendizado em Equipe.** “É transformar as habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que grupos de pessoas possam, confiavelmente, desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais” (Senge, 1997:6).

O autor define disciplina “como um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática” (Senge, 1990:20). Ela é pessoal, ou seja, tem a ver com “o que pensamos, o que realmente queremos e como interagimos e aprendemos uns com os outros” (Idem). Praticar uma disciplina não é copiar um “modelo” ou seguir as melhores estratégias das grandes empresas.

O pensamento sistêmico que Senge nomeia a quinta disciplina integra as outras quatro, formando um conjunto coerente de teoria e prática, e aponta para uma mudança de mentalidade que desfaz a oposição eu-mundo e mostra que somos parte dele e por isso as ações não podem ser entendidas isoladamente como se fossem problemas criados pelo mundo e sim em relação ao eu-no-mundo.

O que propicia essa mudança de mentalidade é a aprendizagem que não significa simplesmente assimilar informação e sim adquirir uma visão renovada do mundo e da relação com ele, ampliando a capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida.

Daí resulta o conceito de organização que aprende: “é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro” (Senge, 1990:23), que precisa não somente da aprendizagem de sobrevivência (mais conhecida como aprendizagem de adaptação), mas também da aprendizagem generativa que impulsiona a criação. A Figura 3 procura visualizar o modelo de Senge.

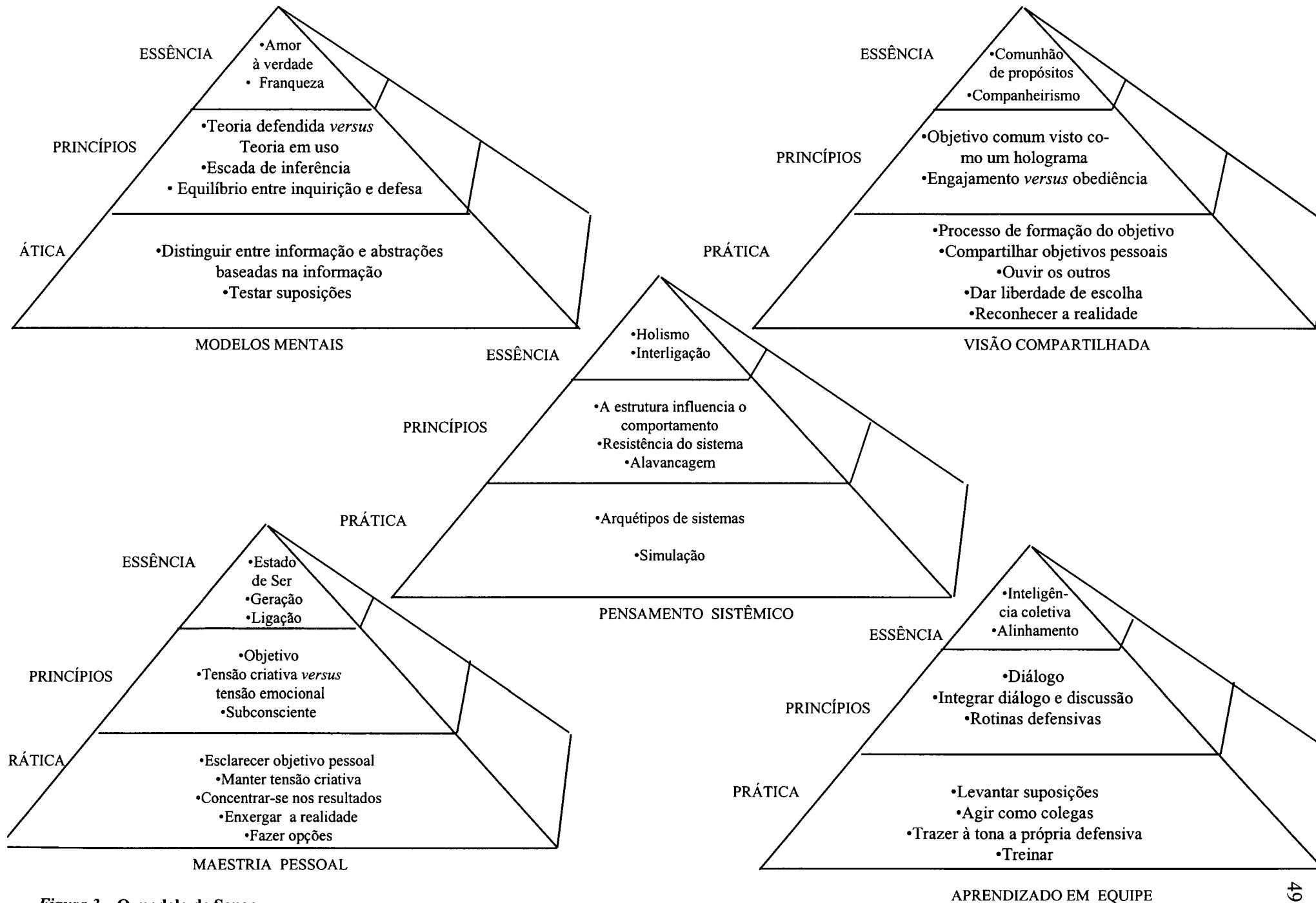


Figura 3 O modelo de Senge

Do estudo desse modelo, depreendem-se componentes básicos descritos a seguir, resumidamente, na Figura 4, uma vez que o objetivo aqui é destacar as idéias essenciais e a forma como se combinam para delinear o conceito de organização que aprende do autor:

Os fundamentos do modelo

1. As deficiências de aprendizagem.
 2. A Quinta Disciplina: pensamento sistêmico.
 - * As leis da V Disciplina.
 - * Os processos de reforço e balanceamento.
 - * Os arquétipos de sistemas.
 - * O princípio da alavancagem.
 3. As outras disciplinas.
 4. Micromundos.
-

Figura 4 - Os fundamentos do modelo de Senge.

As Deficiências de Aprendizagem

Senge identifica sete deficiências de aprendizagem que impedem que as empresas sobrevivam ou aproveitem seu pleno potencial:

1. “Eu sou meu cargo.” A lealdade ao cargo, faz com que este seja confundido com a identidade da pessoa. Os funcionários concentram-se em sua função, não se sentindo responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto.
2. “O inimigo está lá fora.” A síndrome “o inimigo está lá fora” distribui culpas dentro e fora da organização. Ao se concentrar na própria função, não se vê que os atos extrapolam os limites desta função. Esta deficiência de aprendizagem quase impossibilita a resolução dos problemas uma vez que pensamos terem causas externas.

3. A ilusão de assumir o comando. Mais uma vez, a dificuldade é enfrentada de uma forma agressiva (ser proativo) sem que se examine como contribuimos para nossos próprios problemas.
4. A fixação em eventos. Buscar explicações imediatas, ligadas diretamente aos fatos, impede de ver as mudanças a longo prazo que estão por trás desses eventos e compreender suas causas.
5. A parábola do sapo escaldado. Ilustra a falta de resposta das empresas à questão da sobrevivência. Os processos lentos e graduais exigem mais atenção, comparativamente àqueles que provocam mudanças súbitas.
6. A ilusão de aprender por experiência. Esta deficiência reporta-se aos impactos das decisões que podem ser tão amplos que escapam ao horizonte de aprendizagem da pessoa. O controle desses impactos por meio da divisão em componentes gera outros problemas como a falta de conexão entre funções.
7. O mito da equipe administrativa. Em geral, a equipe não consegue lidar com divergências, de modo que possa aprender, configurando o que Argyris chama de “incompetência técnica” - equipes cheias de gente com incrível habilidade para se esquivar do aprendizado” (Senge, 1990:35).

A Quinta Disciplina: O Pensamento Sistêmico

A perspectiva sistêmica possibilita que se chegue às causas estruturais de uma dada situação, sendo o que Senge denomina aprendizagem generativa. Mas, no dia-a-dia das organizações, o que prevalece é a administração reativa, baseada em eventos. Há ainda um outro nível entre esses dois com base em padrões de comportamento que possibilita responder às tendências de mudança.

As onze leis da quinta disciplina descrevem comportamentos comuns que impedem a aprendizagem organizacional. Os enunciados são auto-explicativos:

1. Os problemas de hoje provêm das “soluções” de ontem.
2. Quanto mais você insiste, mais o sistema resiste.
3. O comportamento melhora antes de piorar.
4. A saída fácil geralmente nos conduz de volta à porta de entrada.
5. A cura pode ser pior que a doença.
6. Mais rápido significa mais devagar.
7. Causa e efeito não estão intimamente relacionados no tempo e no espaço.
8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados - mas as áreas de maior alavancagem são geralmente as menos evidentes.
9. Você pode assobiar e chupar cana - mas não ao mesmo tempo.
10. Dividir um elefante ao meio não produz dois elefantes pequenos.
11. Não existem culpados.

A complexidade da vida nos dias de hoje necessita do pensamento sistêmico. Ele é considerado a quinta disciplina por ser a base conceitual, ou seja, todas as disciplinas envolvem uma mudança de mentalidade, deixando-se de ver as partes para ver o todo. No que concerne ao pensamento sistêmico, a mudança de mentalidade significa ver inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa e efeito, e ver processos de mudança ao invés de instantâneos.

Isso requer a percepção das influências recíprocas (*feedback*) que operam nos sistemas e formam estruturas, criando padrões de comportamento, que através de alavancagem podem

ser mudados. Há dois tipos de *feedback*: de reforço e balanceamento. O primeiro leva ao crescimento/declínio. O segundo produz estabilização quando o comportamento tem um objetivo.

No caso de processos de reforço, se o gerente consegue montar o sistema vendo as inter-relações, pode influenciar seu funcionamento. De qualquer modo, há um momento em que o crescimento ou declínio encontra limites, passando, então, a atuar o processo de balanceamento. Nos processos de balanceamento existe uma autocorreção que procura manter o objetivo o qual pode ser explícito ou não. Em geral, estes são mais difíceis de detectar que os processos de reforço. Sempre que há resistência à mudança, há um processo de balanceamento que tenta manter o *status quo*.

Existe ainda um terceiro elemento da linguagem de sistemas que opera com os ciclos de *feedback*: o tempo de espera. Refere-se ao intervalo de tempo entre as ações realizadas e suas consequências. Nos sistemas, a não observação do tempo de espera pode criar instabilidade e oscilação.

O pensamento sistêmico supõe que determinados padrões de estrutura se repetem sempre: os arquétipos de sistemas. Senge (1990) menciona a identificação de pouco mais de dez arquétipos pelos pesquisadores e a utilização de nove em seu livro. Esses arquétipos ajudam a reconhecer as forças que atuam nas organizações criando situações contraproducentes e a encontrar a alavancagem. Eles se formam daqueles elementos de sistemas antes citados: processo de reforço e balanceamento e tempo de espera.

O princípio da alavancagem é o que permite que se obtenham resultados significativos. Segundo o autor, esta nem sempre resulta de medidas de escala, mas de ações bem localizadas. Outro ponto relevante no pensamento sistêmico é “a arte de ver a floresta e as árvores”, de saber o que é importante e o que não é, de escolher as variáveis com que trabalhar.

As Outras Disciplinas

Domínio pessoal ou maestria pessoal conforme tradução mais recente do *Caderno de Campo* (Senge, 1997) significa viver a vida de uma forma criativa. “Na maestria, existe um senso de desembaraço e jovialidade que tem origem na capacidade e na disposição para entender e trabalhar com as forças em volta da pessoa” (Kleiner, 1997:182).

A prática central da maestria envolve aprender a manter tanto uma visão pessoal quanto um quadro claro da realidade presente. Fazer isso gera uma força chamada “tensão criativa”. Senge acredita que o líder como treinador pode cultivar tensão no sentido de impulsionar uma organização inteira, porque as organizações são tão impelidas pela tensão criativa quanto o são os indivíduos. O primeiro passo começa com a própria pessoa, uma vez que as organizações aprendem através dos indivíduos. Isto implica reconhecer que não se pode aumentar a maestria pessoal de outrem. Pode-se apenas estabelecer condições que apoiem as pessoas que desejam aumentar sua própria maestria pessoal.

Em vez de favorecerem a aprendizagem, muitas organizações resistem, mantêm “defesas empresariais” (Argyris, 1992) que bloqueiam completamente a possibilidade de as pessoas crescerem junto com a organização.

A disciplina que estuda o pensamento reflexivo é a dos modelos mentais. Estes são “mapas mentais” cognitivos. Diferenças entre modelos mentais explicam por que duas pessoas podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de modo diferente; elas estão prestando atenção a detalhes diferentes. Sendo quadros de referência, os modelos mentais também modelam as ações e decisões.

Os modelos mentais normalmente são tácitos, existindo abaixo do nível da consciência, não sendo testados nem examinados. A tarefa central desta disciplina é trazer à superfície os modelos mentais, usando as técnicas da “ciência da ação”, um campo de inquirição desenvolvido pelos teóricos Argyris e Schön, objetivando explorar o raciocínio e os pontos de vista que subjazem a ação humana, e produzir um aprendizado mais eficaz.

A prática desta disciplina pode introduzir inovações na infra-estrutura como planejamento de cenários e laboratórios de aprendizado. O trabalho com modelos mentais facilita a mudança, porque se preocupa em chegar aos pressupostos das ações. É um trabalho que exige muito do profissional, pois se não for bem feito pode aumentar ainda mais a resistência.

Os estudos de Schein (citado por Senge, 1997) sobre cultura organizacional aprofundam essa linha de ação. A cultura de uma organização compõe-se dos modelos mentais coletivos dos

seus membros, integrando artefatos culturais, valores esposados e pressupostos subjacentes.

Assim não se pode mudar uma organização sem investigar os pressupostos culturais.

Um dos exemplos clássicos citado em vários livros sobre organizações que aprendem é o da Royal Dutch Shell. No início dos anos 70, a equipe de planejamento da organização, através do trabalho com modelos mentais e construção de cenários, fez com que os administradores examinassem suas idéias sobre o mercado de petróleo na época, preparando-os para a crise de 1973 e 74.

A disciplina do objetivo comum ou visão compartilhada (Senge 1990,1997), focaliza essencialmente a construção do sentido compartilhado. Ou seja, de um senso coletivo do que é importante e por quê. Em organizações tradicionais, o único sentido conhecido da maioria das pessoas vem de cima através da estrutura de autoridade da organização.

As redes informais ajudam a criar a visão compartilhada. A organização pode também apoiar essas redes com correio eletrônico e conferências eletrônicas. Contudo, as redes de computador, embora possam ajudar as pessoas a se manterem em contato, não atendem à construção de sentido compartilhado.

A visão compartilhada dá forma e direção ao futuro da organização, ajudando as pessoas a fixarem metas para que se concretize. Segundo Roberts (1997), é importante manter a visão fluida porque as visões estão em constante evolução.

Senge diferencia desenvolvimento de equipes, de aprendizado em equipe, porque entende que o primeiro visa a melhorar as habilidades dos membros das equipes. O segundo, ao contrário, busca o alinhamento, quer dizer, a capacidade de pensar e agir com plena coordenação e um senso de unidade. O alinhamento distingue-se de concordância e traduz a essência do aprendizado em equipe qual seja funcionar como um todo. No aprendizado em equipe, as pessoas desenvolvem a capacidade de usar as discordâncias para aumentar o conhecimento de todos.

As disciplinas foram concebidas de uma forma integrada para funcionar em conjunto. Assim, os conhecimentos e ferramentas de uma apóiam e complementam as outras. Em relação ao aprendizado em equipe, este utiliza primeiramente as habilidades de reflexão e inquirição da disciplina dos modelos mentais; também utiliza as habilidades da construção da visão compartilhada e o pensamento sistêmico como uma linguagem para entender como uma pessoa vê o mundo.

Micromundos

O termo *microworld* foi cunhado por Seymour Papert, educador e pesquisador de inteligência artificial, em fins da década de 1970, para definir um ambiente de aprendizado em computador para crianças no qual elas poderiam programar o ambiente, ver como ele respondia, e extrair seu próprio entendimento dos princípios de relações matemáticas. Gradualmente, a palavra *micromundo* passou a significar qualquer simulação (criada ou não em computador) na qual as pessoas podem testar diferentes estratégias e construir um entendimento melhor dos aspectos que o micromundo ilustra.

Senge sustenta que micromundos e laboratórios de aprendizado compreendem uma importante fronteira na qual as pessoas estão desenvolvendo respostas. Mas usar simulações computadorizadas para promover o aprendizado é um esforço complexo e desafiador. O aspecto mais desafiador dessa fronteira é organizacional. Os benefícios só ocorrerão quando essas ferramentas estiverem integradas na maneira como operam organizações. Ainda hoje a teoria e tecnologia dessas ferramentas está bem à frente da capacidade de colocá-las em uso. Isto exigirá novos processos de aprendizado tal como o laboratório de aprendizado gerencial onde equipes podem refletir e melhorar sua capacidade de ação.

Os micromundos são campos de prática que refletem e testam modelos mentais e mentalidades utilizadas ao lidar com os problemas. Assim, os problemas que os sistemas organizacionais podem causar e a influência das percepções das pessoas podem ser exploradas e mudadas.

De acordo com Senge, devem existir dezenas de micromundos para uso em administração. Os micromundos são também chamados de *simuladores de vôos gerenciais* e estão sendo usados em diversos tipos de empresas. Os laboratórios de aprendizado representam um contexto dentro do qual essas ferramentas parecem ter o maior impacto.

Este capítulo discutiu questões que dizem respeito a organizações em ambiente de mudança, histórico da noção de “organização de aprendizagem”, pressupostos e características de uma organização que aprende e, por fim, o modelo de Peter Senge, responsável pela popularização do conceito.

Capítulo 3

Práticas Organizacionais do Banco Central

À luz do modelo de Senge, este capítulo reflete acerca de como são desenvolvidas as funções de planejamento e capacitação de recursos humanos no Bacen, apresenta a visão da gerência revelada na pesquisa de campo e trata da reorganização em andamento nas unidades descentralizadas.

1. Planejamento e Capacitação de Recursos Humanos

Planejamento

A função planejamento no Banco Central é exercida por um Departamento que na estrutura está ligado à Diretoria de Administração juntamente com outros departamentos com funções de apoio e suporte aos macroprocessos.

Na revisão do planejamento institucional, em 1998, no nível tático, foram definidas as funções dos Departamentos, as unidades centrais, confirmando-se as funções do Departamento de Planejamento e Organização - Depla: (1) promoção do processo de planejamento no Banco Central e (2) promoção do aperfeiçoamento e adequação do processo de organização administrativa do Banco.

Antes da reestruturação, as unidades regionais tinham um componente responsável pelo desenvolvimento da atividade de planejamento que dava suporte aos gerentes das demais subunidades na definição e implementação de metas e projetos. Com a adoção do novo modelo de regionalização, as gerências técnicas locais passaram a se reportar diretamente às

unidades responsáveis na Sede, ficando o planejamento centralizado em Brasília. Em vista das mudanças, do nível tático para baixo, o planejamento de 1998 perdeu o sentido e terá de ser revisto.

Ao traçar a evolução do planejamento desde 1930 até os dias atuais, Geus (1998) constata que foi por essa época que o mundo empresarial fez sua primeira tentativa de lidar com o futuro. Diversas ferramentas foram desenvolvidas sob o nome genérico de *planejamento*. No decorrer das três décadas seguintes, cada gerente de linha aprendeu a incorporar o produto dessas ferramentas de planejamento em seu próprio processo decisório. No entanto, como o autor ressalta, o ato de planejar é visto como o trabalho de diminuir a incerteza por meio da previsão.

Por volta de 1940, muitas empresas passaram a tarefa de se preocupar com o futuro para o departamento de planejamento, estabelecendo-se a divisão entre *aqueles que fazem* e *aqueles que planejam*.

Na maioria das empresas, essa atividade especializada de planejamento encontrou seu lugar junto à área de finanças ou, mais precisamente, na contabilidade. Mesmo acreditando ser esse o pior ambiente possível para se desenvolver memórias do futuro³, Geus constata um aspecto útil no exercício de previsão de orçamentos, balanços e relatórios de L&P com base nas estimativas das vendas e dos custos operacionais do ano seguinte. No processo de compilar suas informações, os contadores tinham de pensar no que estava acontecendo no mundo exterior, tinham de olhar de dentro para fora.

Nos anos 60, o planejamento financeiro passou por outro aperfeiçoamento, tendo-se desenvolvido o planejamento *bottom-up*, isto é, de baixo para cima. A partir daí surgiu o gerenciamento por objetivos. As estimativas dos gerentes eram transformadas em alvos e seu desempenho seria verificado e suas recompensas calculadas com base no acerto da escolha e na consecução de seus alvos. A previsão passou a ser um contrato interno e o planejamento, antes relegado a uma esfera especializada, tornava-se agora um dos principais veículos para o processo decisório.

O autor, coordenador de planejamento em âmbito mundial do Grupo Shell, relata os desdobramentos dessas idéias na empresa e o lançamento, em 1967, do *Unified Planning Machinery* – UPM, o sistema de planejamento da Shell que perdura até hoje. Anualmente, o UPM apresenta suas estimativas de atividades futuras e, anualmente, o grupo baseia suas decisões de investimento nessas estimativas.

Todavia, Geus argumenta que toda vez que os tempos se revelam turbulentos, justamente quando se torna fundamental antecipar o futuro, o UPM está errado, motivo pelo qual a empresa já estava desenvolvendo junto com o sistema de planejamento uma ferramenta alternativa para olhar o futuro denominada planejamento por cenários.

O planejamento por cenários exige que os gerentes abandonem a premissa de que há um único futuro previsto com que se preocupar, porque há sempre mais de um cenário. Cada um deles é uma história imaginativa sobre o futuro.

³ Geus cita os resultados da pesquisa de David Ingvar que demonstram que o cérebro humano está sempre tentando abstrair um significado do futuro. A todo momento, criamos planos e programas de ação para o futuro e os armazenamos. Atribuímos relevância às informações que coincidem com esses dados (p. 23/24).

Neste sentido, os cenários não são um mistério nem uma forma superior de “planejar”. Eles são ferramentas de presciência – discussões e documentos cujo propósito não é obter uma previsão ou um plano, mas uma mudança na mente das pessoas que as utilizam. Ao contar histórias sobre o futuro no contexto de nossas próprias percepções do presente, abrimos os olhos para evoluções que, no curso normal da vida cotidiana, seriam efetivamente “impensáveis”. Cenários relevantes, trazidos ao nível do ator individual, ajudam o gerente e seus colegas a esquadriñar o terreno e ver um panorama mais amplo (Geus, 1998:34/35).

Na Shell, o Comitê de Diretores Gerais endossava coletivamente não só os líderes de cenário, como também cada novo conjunto de cenários, antes de divulgá-los entre a comunidade Shell. O endosso não significava que cada um dos diretores gerais concordasse com o conteúdo dos cenários e sim que era preciso ter em mente os temas dos cenários, por mais desagradáveis ou improváveis que pudessem parecer. No início dos anos 70, estabeleceu-se que os orçamentos anuais de capital e operacionais tinham de considerar os cenários apresentados pela empresa. A partir daí, essa regra levou a que a empresa passasse a ter uma atenção generalizada aos eventos externos.

É interessante comparar as idéias de Senge e Geus com relação ao planejamento. No entender de Senge, o planejamento propicia infra-estrutura para a construção da organização que aprende, para a mudança e o aprendizado. No entender de Geus, planejar é aprender e a tomada de decisões em si é um processo de aprendizado.

Como foi visto anteriormente, Senge distingue dois níveis de aprendizado: adaptativo e generativo. Geus, baseando-se em Piaget, fala em aprendizado por assimilação e aprendizado por acomodação, havendo perfeita correspondência entre esses conceitos. Diz Piaget:

Quando você aprende por assimilação, as palestras e livros do aprendizado escolar convencional são suficientes. Mas aprender por acomodação exige muito mais. Trata-se de um processo fundado na experiência, pelo qual você se adapta às mudanças do mundo por meio de experimentos profundos dos quais participa plenamente, com todo seu intelecto e alma, não sabendo qual será o resultado final, mas ciente de que estará diferente quando sair do outro lado. Essa inter-relação com o meio ambiente efetivamente faz você crescer, sobreviver e desenvolver seu potencial (Geus, 1998: 49).

No aprendizado por acomodação, bem como no aprendizado generativo, ocorre mudança interna de crenças, idéias e atitudes. Outro ponto em comum, destacado pelos dois autores, refere-se à importância dada à simulação e construção de modelos como um meio de aprendizado. Por exemplo, uma indústria química que esteja desenvolvendo um novo processo construirá modelos e fará experiências com eles durante meses antes de construir o projeto final. Porém, como constata o autor holandês, na maioria dos processos decisórios empresariais, em vez de simular a realidade, aprendemos com a experiência – experimentamos com a realidade em si.

De acordo com o autor, é o estilo Rambo de gestão, do tipo heróico, mais apropriado para decisões operacionais, mas que na gestão de mudança leva a uma série de erros cujo conserto toma o tempo dos gerentes. Defende o autor:

Para mim, essa predominância de contratempos é um forte argumento para que administremos nossas empresas com a mesma pouca tolerância a erros na área de gestão que temos nas áreas mais técnicas. Tantos ou mais destinos humanos dependem da qualidade das decisões gerenciais em uma aquisição de controle acionário, fusão, fechamento de uma fábrica ou mudança de produto quanto os que estão em risco em uma plataforma no mar do Norte ou dentro de um Boeing 747 (Geus, 1998:55).

No Brasil, mesmo após o Plano Real, o ambiente macroeconômico não tem facilitado a atividade de planejamento das empresas, caracterizando-se por décadas de inflação, dependência de capitais externos, variação cambial e, mais recentemente, pelos efeitos negativos da política neoliberal. Enquanto nos países desenvolvidos, o planejamento é feito para um horizonte de dois a cinco anos, aqui esses fatores limitam-no a um horizonte de curto prazo. Podemos citar o fechamento de diversas empresas brasileiras, tradicionais, de grande porte que por falta de planejamento não sobreviveram às dificuldades presentes.

O Bacen tem seu planejamento voltado para a consecução dos objetivos do governo. Quanto à forma de elaboração, este é feito de cima para baixo. No nível estratégico, diretores e consultores da diretoria reúnem-se para traçar os objetivos estratégicos, tendo em conta os ambientes externo e interno, as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos da organização. O mesmo procedimento é seguido no nível tático com a definição de metas estratégicas ou funcionais. Porém, na prática, do nível tático para baixo, o ato de planejar é visto como a atividade de se estabelecer metas ligadas a questões presentes ou até mesmo passadas, por exemplo, uma meta para colocar em dia o estoque de serviço de um setor. Além da questão do planejamento nem sempre ser pensado em relação a um alvo novo, mais aperfeiçoado, o distanciamento da diretoria do quadro funcional e a falta de cobrança e acompanhamento, fazem com que os gerentes não se sintam comprometidos com as metas estabelecidas.

Na avaliação do Depla, na pesquisa realizada pela Secre/Surel, encerrada em fevereiro de 99, com os gerentes, relativamente à questão auto-crítica sobre planejamento, a pesquisa

evidencia que o planejamento não faz parte do cotidiano das unidades do Banco, ou seja, a maior parte só faz planejamento, quando demandada pelo Depla.

Assim, na maior parte das vezes, pelo menos no nível tático, o planejamento deixa de cumprir sua função na medida em que não antecipa o futuro nem serve de veículo para a tomada de decisões.

Capacitação de Recursos Humanos

No planejamento de 1998, as funções do Departamento de Gestão de Recursos Humanos – Depes foram assim definidas: (1) formulação e implementação de políticas de recursos humanos e coordenação e supervisão das ações decorrentes; (2) valorização da dimensão humana do Banco Central, potencializando desempenho eficaz e efetivo da organização.

Pode-se afirmar que por conta das mudanças no ambiente externo o Banco passou a ter maior interesse na capacitação dos recursos humanos nesta década. A abertura da economia, o desenvolvimento da informática, a realização de concurso em 1989 visando à renovação do quadro de pessoal (o último havia sido em 1977), o primeiro encontro estratégico em 1991, estes fatos iniciaram uma nova era de investimentos na qualificação dos recursos humanos.

Os conceitos de organização que aprende e do conhecimento como ativo estratégico vieram tornar visível essa mudança de mentalidade.

A coordenação superior da área de administração, em 1991, no seu encontro estratégico, decidira que se elaborasse plano de treinamento, enfatizando:

- formação e reciclagem permanente do corpo gerencial;
- formação do técnico em Banco Central;
- incentivo à conclusão do 3º grau;
- a informática.

Mais recentemente os programas de T&D realinhados integraram o Sistema Banco Central de Educação Permanente elaborado com a proposta de desenvolver processo consciente e formal de adaptação das equipes às mudanças ambientais e tecnológicas.

Dentre os pressupostos que fundamentam o sistema, destacamos aqueles que refletem o espírito da organização que aprende:

- preocupação permanente com o desenvolvimento do potencial humano e da organização Banco Central;
- educação como sistema-chave do processo de desenvolvimento pessoal e organizacional;
- ações educativas estendidas a todo o corpo funcional;
- educação como responsabilidade de todos, particularmente dos gestores do Banco, desde o adequado levantamento de necessidades até a avaliação de seus resultados;
- harmonia com a missão, políticas e diretrizes do Banco Central;
- contínua modernização dos métodos, técnicas e instrumentais de aprendizagem.

Estruturado em programas, o Sistema Banco Central de Educação Permanente contemplava diversas modalidades de cursos e eventos a fim de atender as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento do quadro de pessoal. Por sua vez, com a indicação de Agentes de

Desenvolvimento e Treinamento - ADT em todas as unidades do Banco, a ampliação das atividades e uma maior divulgação, conseguiu-se atingir todo o quadro.

Com o início dos cortes no orçamento em 1995 e a inserção no Regime Jurídico Único – RJU em setembro de 1996, a Instituição começou a viver um processo de mudança que ainda não foi concluído e teve reflexos no quadro de pessoal. Além de ter mudado a identidade institucional, o RJU provocou a saída de muitos funcionários experientes de uma vez, reduzindo a massa crítica do Banco que este ainda não teve tempo de recompor, embora tenha realizado concursos em 1997 e 1998. Da mesma forma, a atual reestruturação causará efeitos que vão necessitar da implementação de medidas pela área de recursos humanos para normalizar as novas práticas.

Em 1º de outubro de 1998, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - Mare promulgou o Decreto 2.794, instituindo a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional que daqui para a frente o Banco terá de seguir.

Suas diretrizes visam: tornar o servidor agente de sua própria capacitação; garantir, anualmente, ao menos uma possibilidade de treinamento a cada servidor; priorizar ações internas e programa de educação continuada; relacionar a ação de treinamento à promoção na carreira e à avaliação de desempenho e implantar o controle gerencial dos gastos.

São instrumentos da Política as diretrizes bienais das ações da capacitação, os valores de referência de custo por hora, por treinando, os Planos Anuais de Capacitação e o sistema de acompanhamento e informações gerenciais.

Complementando as instruções, a Portaria Mare 3.454, de 15.12.98, estabeleceu para o biênio 1999-2000: diretrizes específicas; público-alvo; conteúdos prioritários; e cronograma de execução.

Com relação à ligação do treinamento à promoção na carreira e à avaliação de desempenho, o Banco, em outubro do ano passado, criou o Sistema de Gestão do Desempenho e Administração dos Resultados que tem por fim avaliar o resultado do trabalho com base nas metas estabelecidas no planejamento.

A proposta desse novo sistema pautado pela inter-relação do treinamento com o planejamento tem em vista uma maior objetividade na avaliação e um maior compromisso com os resultados desejados, facilitando a gestão do próprio desempenho. Quanto à formulação de políticas de recursos humanos, na prática, o Banco não tem revelado preocupação com o aproveitamento do potencial das pessoas nem com o investimento feito nos cursos de aperfeiçoamento e especialização. Embora os objetivos desses cursos estejam voltados para a formação de massa crítica, é feito apenas o acompanhamento da parte burocrática do processo. No que concerne ao aproveitamento dos conhecimentos adquiridos nas áreas específicas, como não há uma política explícita nesse sentido, com o tempo, há uma perda de competência, caracterizando total desperdício de recursos humanos e financeiros.

2. A Visão da Gerência

Tendo em vista o modelo de Senge e buscando aferir até que ponto o Bacen se aproxima ou se afasta de uma organização de aprendizagem foram levantados indicadores (Anexo A) com base nas disciplinas de aprendizado. Apoiando-se nesses indicadores, foram elaboradas perguntas (Anexo B) para se obter as opiniões, sentimentos e percepções da gerência sobre essas questões.

Foram entrevistados o delegado, o adjunto e 8 gerentes da Derja⁴, 3 gerentes e 1 assessor do Mecir e 2 gerentes e o chefe do Demab. Na amostra, foram incluídas 2 entrevistas com representantes da alta direção com a finalidade de se ter visões de níveis hierárquicos diferentes. Um deles, o presidente, respondeu a um questionário mais sucinto com as perguntas mais gerais e a outras 2 que lhes foram formuladas (Anexo C). Os entrevistados manifestaram livremente suas opiniões sobre as questões que lhes foram colocadas pela pesquisadora que esclareceu alguns conceitos importantes para o entendimento das perguntas. Em resumo, o objetivo final da pesquisa foi verificar a presença ou ausência das características da organização que aprende no Bacen.

As respostas foram agrupadas tematicamente e seu conteúdo analisado para possibilitar a leitura dos resultados.

O primeiro bloco de perguntas visava investigar o pensamento dos gerentes sobre as relações com o ambiente, abordando adequação das normas, capacidade de pensar e agir

⁴ A reorganização administrativa das unidades regionais foi aprovada por meio dos Votos BCB 211/99, de 23.06.99 e BCB 261/99, de 27.07.99. As entrevistas foram realizadas antes de sua implementação.

estrategicamente, oportunidade no desempenho, esforços no sentido de buscar soluções fundamentais, qualidade de serviços e internalização das diretrizes do planejamento estratégico como um referencial na condução desses processos.

O segundo bloco visava investigar sobre desenvolvimento pessoal, alinhamento com a instituição buscando auto-realização, compromisso com os resultados, receptividade às mudanças e abertura a novas formas de pensar e fazer.

O último bloco de perguntas visava investigar sobre as questões: existência de um senso coletivo da missão do Bacen, aproveitamento e articulação das visões pessoais para o alcance dos objetivos da Instituição, modo de funcionamento, aprendizado em equipe e habilidade de aprender coletivamente.

Análise e Consolidação das Entrevistas

Administrando o Pensamento Sistêmico

Com referência à adequação das normas, 11 responderam afirmativamente, mencionando a existência de um departamento especialista em normas, a atenção com a atualização dos manuais e com a linguagem usada, ressaltando a função do Bacen de normatizar o funcionamento do mercado financeiro. Quatro concordam quanto à existência da preocupação, mas pensam que a organização tem um *comportamento muito reativo aos fatos*, que ela *falha muito, que a atualização das normas é feita em consequência do surgimento de problemas ou de demandas, a ação vem a reboque dos fatos externos*. Como exemplos, foram lembrados os casos da CPI e da valorização de cédulas. Nesse último caso, existia dificuldade

de interpretação e aplicação das normas, levando à diferenças geográficas de procedimentos, o que gerava problemas para os bancos. A atualização da norma decorreu da cobrança de um procedimento padrão. Um entrevistado apontou a ligação do Banco com o modelo de desenvolvimento dominante e a necessidade de direcionar o fluxo de capital para o país como fatores que constroem a ação do Banco.

Porém, para dois entrevistados, essa preocupação é recente. *O corpo diretivo e funcional passou a se preocupar com o contexto maior de uns poucos anos para cá, tendo sido lembrada a criação dos núcleos de atendimento para se avaliar as medidas.* Foi observado também que antes *havia muito a questão do parentesco, da amizade*, que se procurava *flexibilizar* a norma, mas que isso vem mudando.

Uma resposta evidencia a distinção entre discurso e prática. *Existe uma preocupação teórica, mas na prática isso não ocorre muito, pois o Banco é premido por problemas de orçamento, e de toda ordem.* Outra resposta destaca que *existe um problema de tempo entre a implementação das normas e o contexto e que, por conta da centralização das decisões em Brasília, essas normas estão distantes da realidade.*

Quanto às normas internas, para um entrevistado, não atendem plenamente, e o exemplo é a inserção no Regime Jurídico Único – RJU. O Banco teve cinco anos para se preparar e não tomou nenhuma providência.

Dentre os que responderam afirmativamente, duas opiniões traduzem a questão da adequação, tendo em conta o dinamismo da sociedade, (1) como sendo *um processo, a normatização não*

pode deixar de responder à evolução do próprio sistema, que é uma coisa viva e as normas não são via de regra, na grande maioria, permanentes; (2) tem-se a preocupação de ir cada vez mais próximo dessa meta.

No que se refere a desenvolver a capacidade de pensar e agir estrategicamente e oportunidade no desempenho, dos 19 entrevistados, 15 têm uma visão positiva a respeito, mas falam de aspectos diversos. *A impressão que nós temos vivendo o dia-a-dia do Banco é que seria bom ter mais tempo para pensar e agir estrategicamente. O novo departamento de pesquisas é uma área em que temos tido chance de agir nessa direção sobre vários assuntos do núcleo de atuação do banco, a saber, formulação da política monetária, setor bancário, mas foi dito que existem outras áreas que talvez não tenham a chance de se dedicar o suficiente a essa idéia de pensar e agir estrategicamente. Mesmo assim, na opinião do dirigente, o Banco está sempre buscando a oportunidade.*

Em um dos níveis mais altos da hierarquia do Bacen, foi assinalado que essa resposta é positiva muito mais pela capacidade do quadro funcional que sabe operacionalizar as normas que pelo conteúdo delas. No seu entender, o Bacen tem um corpo funcional muito bom e alguns funcionários estrategicamente distribuídos o que possibilita que a organização demonstre essa capacidade. Essa distribuição não ocorreu de forma pensada, mas aleatória em função de que ao longo da história o Banco sempre teve funcionários além da necessidade.

Relativamente a essa pergunta, foi observado que o Bacen tem segmentos mais dinâmicos e segmentos mais atrasados no pensar e no agir. E que tem se preparado pouco para isso, porque se preocupa pouco com a sociedade em si. O Banco tem clientes bem definidos e se

mostra somente para uma pequena parte da sociedade civil. Ele se coloca como um ser muito acima da sociedade e por isso não considera como um dever prestar contas à sociedade. Do ponto de vista interno, acontece o mesmo. Nas questões funcionais, o Bacen não cumpre as decisões do Judiciário. *O Bacen deve ser um prestador de serviços à sociedade, entretanto, a nossa burocracia dirigente é muito técnica, tem uma sabedoria muito grande e isso os faz pensar que estão acima.*

Duas outras respostas assinalam que essa preocupação começou nos últimos anos com a discussão do planejamento estratégico, a fixação de parâmetros, buscando otimizar a atuação. Com relação à oportunidade, foi constatado que a organização nem sempre acerta e que há uma diferença entre atuar e ter-se certeza de que se está atuando no momento certo. Uma destas respostas também observa que *o Banco é refratário a críticas e que se deve quebrar isso cada vez mais.*

Um gerente vê essa capacidade na superior administração e uma certa lentidão na passagem desse pensamento estratégico, fazendo com que na base não se tenha compreensão do que está sendo pensado.

Cinco gerentes pensam que o Banco busca desenvolver essa capacidade, porém ainda é muito lento, pesado, em função da necessidade de uma série de aprovações intermediárias. Não existe agilidade. *O Banco poderia agir mais firmemente e dirigir o mercado. Buscar a oportunidade implicaria ter um novo comportamento em vez de funcionar a reboque. Dentre esses, falou-se sobre a limitação da atuação do Banco que tem de implantar as medidas econômicas de acordo com os planos do governo.* Também foi destacado que ele tem essa

visão, mas não consegue realizá-la por problemas de comunicação em relação as suas funções.

Duas outras opiniões divergem entre si e com relação às demais. Um gerente acredita que o Banco vive de apagar incêndios e que só mais recentemente com a estabilidade monetária teve condições de começar a pensar e agir estrategicamente. O caso do Banco Marka e FonteCindam foi citado como exemplo de que o Bacen está tomando medidas para o futuro. Tomando por base sua unidade, a outra opinião considera que há alguns anos essa preocupação existia no Banco, embora não se falasse tanto sobre estratégia, e que hoje, apesar do discurso, a atuação é muito mais pontual em função dos problemas e do ambiente.

Quatro gerentes responderam negativamente a essa pergunta. Um deles declarou que *estrategicamente o Banco não está preocupado com seu desempenho e sim em cumprir regras*. Na visão deles, a organização não age no momento apropriado. As instituições financeiras criam novos produtos que inicialmente não estão normatizados. Com o desdobramento daquela atividade, o Bacen cria normas e sistematiza a atividade, mas sempre depois. Está faltando uma aproximação maior com o mercado. A desvalorização do Real no início do ano, o caso do banco Marka e FonteCindam e o aumento na falsificação de cédulas da família do Real também foram mencionados como exemplos de falta de oportunidade.

No que se refere a esforçar-se para detectar as causas dos problemas e corrigir erros, seis concordam que o Banco demonstra esforços nesse sentido, esclarecendo que dentro do que cada um acredita que é certo. Na percepção de um gerente, ao longo de sua história, o banco

tem sofrido mudanças não só para corrigir erros, mas também para chegar às causas. Igualmente, foi falado que a organização tem autocritica e gosta de ter um bom desempenho.

Dez outros disseram que sim, mas sem muita definição e fazendo uma série de considerações. Transcrevemos a seguir aquelas que nos parecem mais relevantes e que juntas formam um todo, crítico, a respeito da organização:

O Banco deve ser pensado no contexto em que foi criado. Havia um Banco Central muito autoritário. De modo que há um excesso de autoconfiança calcado no regime mais autoritário. Só recentemente a Instituição teve a humildade de admitir os erros e corrigir. No passado, não.

Se desconsiderarmos o tempo, o problema naquele momento, a organização esforça-se para detectar as causas dos problemas e corrigir os erros. Talvez o esforço não seja suficiente.

O Banco não é prospectivo. Não corre antes. Lançou a série do Real com notas do mesmo tamanho, com a mesma marca d'água, gerando problemas de falsificação. Para resolver o problema, a marca d'água foi trocada e o público tem de lembrar que agora existem duas diferentes para a mesma cédula. Errou no lançamento e na correção.

A organização se esforça, mas precisa aprofundar mais. Creio que precisamos ter na área administrativa uma visão mais crítica e não ficar referendando tudo que é apresentado. Isso não interessa para a organização. É um trabalho simples que qualquer um pode fazer. Em relação à pergunta, penso que se deve ser profissional, sistematizar a busca e não ficar com movimentos esparsos.

De certo modo sim, mas não completamente. Vejo mais apagar incêndios que resolver problemas estruturais. Os erros estruturais não são só da Instituição, vêm da cultura, não se resolvem no curto prazo. As soluções não têm muita coerência com essa visão do problema de longo prazo, você não vai exatamente nas causas, corrige os erros. A prática é por aí.

Vejo segmentos da organização esforçando-se por detectar as causas e corrigir erros, no entanto, o que me assusta é que existem vários bancos centrais. As áreas têm macroprocessos que atravessam várias delas. Assim, não adianta corrigir erros de forma isolada, é necessário ter uma visão sistêmica.

Acho que sim, a própria sociedade pede isso e você fica sem saber claramente se é a organização que consegue detectar as causas dos problemas ou se é a sociedade que a leva a uma constante reflexão. Parte da organização, mas se confunde com a cobrança da sociedade.

Na parte operacional, vejo o Bacen se esforçando. O Bacen tem trabalhado intensamente a questão da prevenção, tendo as dificuldades naturais de uma nação em desenvolvimento. Na parte administrativa, os erros são mais difíceis de corrigir e se refletem no campo, na parte operacional.

Três entrevistas apresentam respostas negativas a essa questão, justificando que o Banco não é pró-ativo e que a tendência é a correção do erro sem ir muito a fundo, sem explorar o assunto em sua totalidade, o que poderia evitar o aparecimento de novos problemas. Uma destas respostas usa um argumento mencionado antes. O de que o Bacen sempre se colocou acima do bem e do mal e não via necessidade de corrigir erros. *Só faz isso pressionado, quando existe uma CPI, por exemplo. Não vejo o Banco buscando a causa, ele está muito envolvido com política monetária e não tem tempo de cuidar da instituição.* Na opinião desse gerente, é preciso mudar isso.

Com relação à pergunta que investiga sobre qualidade de produtos e serviços, oito gerentes responderam afirmativamente, acrescentando reflexões do tipo: *O Bacen é considerado um bom prestador de serviços em comparação a outros órgãos do poder executivo. Estamos acima da média. / Trabalhei em auditoria em outros órgãos do governo e acredito que o Banco é um dos poucos que tem essa preocupação de oferecer qualidade à sociedade. É*

logico que luta com dificuldades de recursos humanos e financeiros. Mas essa preocupação existe aqui. / Falando por mim e por minha equipe, fazemos muito esforço para isso. / É só ir a outra organização governamental para ver a diferença gritante de atendimento ao público.

Dentre os demais, apenas um respondeu negativamente. Os outros fazem uma redução explicando os motivos. Parte dos entrevistados considera que antes o Banco não se preocupava muito com os clientes. Eles notam que isso passou a existir recentemente no Banco, mais ainda com a atenção dada às centrais de atendimento ao público. Um dirigente expressou que essa visão está se fortificando no Bacen nos últimos anos. E que a volta da democracia, trouxe a crítica e a preocupação com a clientela. Para ele, houve uma evolução.

Algumas restrições apresentadas que também impedem que a organização ofereça produtos e serviços de qualidade referem-se a: legislação, falta de critérios claros, diferença entre buscar e realizar. Resumidamente, com relação à legislação, falam que a Lei 4.595 necessita ser atualizada para apoiar a atuação do Bacen e que, se o artigo 192 da Constituição já tivesse sido regulamentado, a situação seria bem mais amena para o Banco. Outro fator lembrado foi o sigilo bancário que muitas vezes impede a atuação do Bacen.

A falta de critérios leva a que cada um crie o seu e pense apenas no seu ponto de vista. Do mesmo modo, dois gerentes constataram que existe *um hiato, uma discrepância* entre a intenção e o que é efetivamente feito, entre o buscar e o realizar. Conforme um deles, *conceber e produzir é o grande complicador do banco. Pensa-se naquele produto, planeja-se, elabora-se e para chegar àquele produto, gasta-se um tempo infinitamente grande, quando se chega lá, talvez não seja mais aquilo que se queira, em vista da mudança que se tem hoje.*

A resposta negativa expressa que o Banco não oferece nada diferente. *É um feijão com arroz. Não existe essa preocupação estratégica de tentar oferecer mais, de buscar mais, de fazer um produto melhor, só por ele ser melhor. É claro que numa organização desse tamanho, há uma diferença muito grande entre as várias áreas, umas melhores, outras nem tanto. Como um todo, não vejo essa preocupação.*

Com referência às diretrizes, apenas três concordam com o conteúdo da pergunta. Para eles, as diretrizes refletem valores da organização. Um destes afirmou que qualquer organização, pública ou privada, precisa desses valores para se manter.

Contudo, nove funcionários apresentaram fortes questionamentos sobre o tema, embora na sua percepção acreditem que são valores para a organização. Todos falam em valores *essenciais, básicos, que estão na mente das pessoas, mas que, na prática, não são seguidos*. Segundo eles, representam metas, expressam uma vontade, pois ainda não estão estabelecidos. Ainda que considerem essas diretrizes como valores importantes, pensam que, para a organização, existem apenas *no papel*, uma vez que não fazem parte de uma política mais ampla. Outro argumento utilizado é que falta uma definição clara dessas diretrizes de modo que se estabeleça um entendimento comum. Cada um associa a esses conceitos interpretações pessoais. A fim de mostrar que falta discussão a respeito dessas idéias, um gerente fez as seguintes indagações: *credibilidade para quem? Eficiência voltada para que? Só para o econômico?* Abrindo a discussão, ele acredita que essas diretrizes não refletem valores do Banco.

Também foi assinalado por um funcionário que falta uma diretriz mais aberta com o funcionalismo, que a alta direção tem se distanciado, que a sociedade *tem afastado o funcionário de vestir a camisa*. Para exprimir essa idéia, o gerente usou a metáfora da máquina que é como a administração enxerga a Instituição: *você é simplesmente uma máquina aqui dentro, no contexto, a partir do instante em que você tiver uma engrenagem defeituosa, eu te excluo do processo*.

Para Senge, o desafio mais universal que estamos enfrentando é superar essa mentalidade de máquina pela qual enxergamos as organizações e que explica por que as tentativas de mudança não dão certo.

Uma das respostas enquadrada nesse grupo, que vê as diretrizes presentes na mentalidade da organização, apresenta reflexões interessantes a respeito do assunto:

As diretrizes refletem valores básicos do quadro funcional, não necessariamente de cada diretoria. São valores básicos para 6 meses, 12 meses? Para nós, vamos agir com consistência, vamos propor uma medida que tenha credibilidade, façamos com profissionalismo, com transparência, independência, são qualidades que o funcionário persegue sempre. Eficiência é uma dívida, eficiência em órgão público é complicado. Os recursos eram abundantes. Só a partir de 90, os recursos humanos e materiais passaram a ser deficientes. A preocupação não passou pela eficiência. O conjunto de funcionários é a organização. Faço uma distinção: o quadro funcional é uma

organização, o quadro funcional mais diretoria é uma organização também. O conjunto dessas perguntas não deve ser aplicado ao quadro funcional mais diretoria.

De acordo com essa visão, um dos pré-requisitos para que a palavra de um diretor possa ser entendida no seu contexto é que ele permaneça. Foi feita a comparação com o exército. Se no exército, os generais mudassem, os valores também mudariam. Como no Bacen alguns diretores permanecem nos cargos, às vezes, menos de um ano, nem há tempo suficiente para serem entendidos.⁵

Outro ponto abordado foi que o Bacen tem uma hierarquia à maneira do exército e que os funcionários cumprem as determinações da diretoria como se fossem soldados. Conforme se argumentou, consistência e transparência nesse contexto não têm razão de ser: *Por que usar os termos consistência e transparência, se cada diretoria consegue impor todas as suas medidas ao corpo funcional que vai executá-las?* Cada uma está ligada a uma escola diferente: FGV, PUC, USP. Essa concepção vê com naturalidade a existência de correntes tanto na diretoria como no quadro funcional (como fiscalizar, como executar política monetária) apenas neste as disparidades se apresentam em menor grau.

Apenas um gerente ficou a meio caminho. Para ele, essas diretrizes não estão claras, nem estão de uma maneira completa na cabeça das pessoas e a maioria não demonstra ter esses valores. Por fim, quatro afirmaram que não enxergam a organização dessa forma, com essas diretrizes, e que há muitas limitações, inclusive de ordem legal que precisam mudar para que

⁵ Na verdade, a diretoria que definiu essas diretrizes, no final do ano passado, quando o planejamento estratégico do Banco foi repensado, com exceção de dois diretores, foi mudada pelo atual Presidente.

se alcance isso. O modo como está sendo conduzida a reestruturação do Banco demonstra para um desses gerentes uma total falta de transparência,, independência, inconsistência, antiprofissionalismo, totalmente contrário ao que foi estabelecido no planejamento estratégico e às diretrizes.

Administrando a Maestria Pessoal e os Modelos Mentais

Mais uma vez a diversidade de opiniões levou a que se agrupasse as respostas em várias categorias para se dar conta das percepções. Em grande parte, dez ao todo, os entrevistados se posicionaram dizendo que o corpo funcional, de uma maneira geral, demonstra preocupação com o autodesenvolvimento. A essa colocação, foram acrescentadas muitas considerações sobre o assunto. Como, por exemplo, destacou-se a realização de concursos que têm possibilitado a entrada de novos funcionários e que contagiou os antigos, fazendo com que passassem a se preocupar com sua atualização. O Banco ficou muito tempo sem abrir concurso (de 1977 a 1989) e, assim, a falta de interação e de diálogo com pessoas de outra geração, com outra mentalidade, levou a uma certa acomodação.

Foram feitas afirmações positivas a respeito do quadro funcional: (1) que talvez seja aquele que mais se preocupa com autodesenvolvimento dentro do serviço público; (2) que as pessoas procuram trazer para o setor conhecimentos a que tiveram acesso nos cursos. Há ainda duas percepções parecidas: a de que esse autodesenvolvimento não está vinculado ao desempenho das funções no Bacen e sim ao interesse individual. *Existe essa preocupação, mas o objetivo primário é o indivíduo. Como ele faz parte de 5, 10% da população mais bem informada, desempenha bem suas funções.* Isso é mais atribuído aos novos funcionários que ainda não se definiram pela Instituição em virtude das condições de trabalho. Foi ressaltado que isso tem

acontecido muito na área jurídica e na fiscalização. As pessoas tomam posse e, assim que surge uma oportunidade melhor no mercado, saem do Banco.

Dois gerentes são de opinião que não há clima para autodesenvolvimento no Banco em razão da política de pessoal e de que o espaço na organização para crescer, ter um aproveitamento desse conhecimento e estabelecer objetivos futuros de vida está cada vez mais diminuindo. A tendência é deslocar essa energia. As pessoas podem estar se desenvolvendo, mas não em benefício do Banco. Na percepção de um deles, a organização quer isso: se as pessoas se movem para se autodesenvolver para fora da organização é que entenderam a mensagem.

As outras respostas se apresentam da seguinte forma: dois gerentes observam que os novos funcionários se preocupam mais que os antigos com o autodesenvolvimento; outros dois entrevistados pensam que apenas uma parte se preocupa. Vêem o quadro formado pelos antigos, acomodado, talvez por falta de motivação ou por ser mal conduzido, porém reconhecem que a tendência é uma mudança nesse comportamento. A última opinião discorda que o quadro funcional apresente essa característica por considerar que crescimento pessoal é uma coisa mais ampla, mais para dentro.

Tendo-se em conta as entrevistas realizadas com funcionários, no total de 18, visto que o Presidente não é do quadro, apenas um terço tem uma visão positiva sobre relacionar visão pessoal e aprendizado na organização. Além desses, dois outros consideram que se trata de uma pergunta muito pessoal. Para esses gerentes, os funcionários buscam fazer essa relação e isso se nota pelo seu interesse em aprender, pelas suas atitudes e escolhas. Um dirigente assim

se exprimiu: *Vejo no Bacen, é do ser humano buscar fazer essa relação, sinto que as pessoas se preocupam em fazer essa relação.*

Alienação do trabalho não é norma no Bacen, é uma exceção, normalmente, vemos as pessoas querendo fazer as coisas bem feitas, declarou outro gerente.

Um dos entrevistados referidos acima acredita que está aumentando a parcela do corpo funcional que demonstra essa ligação e que isso se deve à mudança de cultura que está acontecendo no país, desde o Plano Real. A tendência é que as pessoas procurem ser mais produtivas na organização. E também à concorrência que se iniciou com a entrada dos novos funcionários que tem motivado mais as pessoas.

Uma outra abordagem considera que para haver essa relação é necessária uma formação mais adequada às funções do Bacen, basicamente, economia. Foi lembrado que, no último concurso, a participação de engenheiros foi significativa por falta de emprego nessa área. Dessa perspectiva, não é possível fazer a articulação, sem uma formação adequada, como no caso de engenheiros. Daí a escolha expressiva, em termos estatísticos, por áreas como Demab, Depin, Depec, com ênfase em ciências exatas, das atividades fim do Banco e a dificuldade de localização de funcionários na área de recursos humanos.

As demais opiniões foram reunidas em dois grupos: (1) a organização está passando por um momento difícil e não se tem espaço para fazer a relação; (2) não enxergam o corpo funcional voltado para isso por diversos motivos.

O primeiro grupo constata um cenário ruim e não consegue perceber como isso possa melhorar. Sentem-se desencantados, desiludidos com tudo que tem acontecido no Banco, a inserção no RJU, a falta de respeito com os mais antigos, a alteração dos termos do contrato de trabalho, as restrições orçamentárias de tal ordem que falta material. Tudo isso tem refletido muito fortemente, de forma que não vêem mais como fazer a associação.

O segundo grupo acredita que poucos fazem essa articulação por diversos motivos: localização sem levar em conta o perfil da pessoa onde poderia render mais para o Banco, acomodação, visão de servidor público, atenção com direitos mais do que com sua satisfação pessoal na organização.

Quanto ao compromisso com os resultados desejados, 13 entrevistados responderam afirmativamente, ressaltando características como profissionalismo, concordância com as decisões tomadas, participação. Nesse último caso, os gerentes observaram que quando se coloca a necessidade de comprometimento e se envolve as pessoas na discussão dos resultados, elas correspondem, como ocorreu no programa de excelência em 98 na Derja que teve total participação.

Na setor jurídico, de modo semelhante, o gerente nota um interesse de ganhar as causas, de ter bom sucesso, um comprometimento com o resultado alcançado, quando os advogados ganham, depois da sustentação oral, dizem como foi, muitos colegas vão assistir as causas de maior repercussão. Mesmo fora do seu setor, ele vê esse compromisso.

Embora afirme que o corpo funcional apresenta compromisso, foram identificados problemas que destroem todo um esforço para se alcançar um bom resultado. Falta formação gerencial, comando e unidade. Existe uma luta pelo poder no Banco, no nível superior, entre áreas. De acordo com essa visão, *o problema está no quadro de comando, não existe uma sinergia para apresentar alguma coisa à sociedade. Existe uma guerra de poder que acaba anulando os resultados.*

Outra percepção considera que existe um esforço muito forte para se chegar aos objetivos traçados pelo Banco através das ordens e das normas, mas não vê um compromisso efetivo, uma aliança. *Vejo o corpo funcional com profissionalismo. Mas profissionalismo para mim não significa compromisso, significa cumprir a missão, às vezes até chata, mas não com prazer. Se você for cumprir a missão com prazer, cumpre de uma forma mais alegre, com envolvimento, feliz com o resultado. Procura-se cumprir, mas não com compromisso efetivo.*

As outras opiniões abrangem uma constatação de compromisso parcial, uma percepção de um compromisso maior daqueles que têm algum tempo de Casa, o que talvez seja difícil para os mais novos, conforme é observado, e três negativas. Um desses pontos de vista argumenta que nunca existiu no Banco uma cultura de se estabelecer e de se buscar atingir uma determinada meta.

No que se refere à reformulação de imagens, pressupostos e crenças arraigadas, seis entrevistados são de opinião que o Banco está tendo que buscar isso, em virtude das mudanças que estão ocorrendo no mundo e que têm se refletido nas organizações. Esses gerentes identificam uma preocupação muito maior com a opinião pública, com os efeitos das

ações do Bacen hoje do que há alguns anos. Enxergam um Banco que está tentando se reformular, que apresenta diversos estágios, coisas antigas e coisas que estão afinadas com uma organização moderna.

Ao responder a essa questão, um dirigente reconheceu que estamos tendo um choque maior agora. Não houve uma preparação para o que poderia vir à frente e uma discussão sobre o que é o Bacen, como deve funcionar e como deve atender à sociedade com menor custo. O Bacen não se questionava por que prosseguir com as obras dos prédios das regionais onde foram alocados tantos recursos. As providências estão sendo tomadas agora em vista de ajustes necessários do próprio governo. Há uma contestação maior da sociedade.

Um outro gerente aponta que o Banco investiu nessa mudança de pressupostos desde aquela época em que houve dinheiro para treinamento, programas de pós-graduação, mestrado, doutorado e tantas pessoas puderam adquirir uma nova forma de pensamento. Ele acredita que a alta administração, as gerências de ponta e as assessorias de departamento que participaram desse treinamento, têm um tipo de pensamento semelhante e conhecem os novos paradigmas de administração de organização.

Outro grupo de nove gerentes pensa que grande parte do quadro funcional ainda mostra crenças e paradigmas antigos, Encontram muita dificuldade para propor mudanças e notam que, em geral, as pessoas estão acomodadas.

Há ainda três percepções um pouco diferentes. A primeira ressalta que os novos que vêm a organização com olhos críticos estão fazendo um trabalho diferente, no entanto a gerência dos

mais antigos é de reforçar essas crenças. Verifica-se que há uma tendência à repetição das imagens antigas. A segunda constata que não há essa preocupação na gerência normal, no entendimento do gerente, aquele chefe de uma área fim muito voltado para o resultado de sua área, mas que ela existe em algumas áreas do Banco, como o Departamento de Pessoal. A terceira vê o passado muito preso às tradições, às crenças e um futuro em que pessoas têm de acompanhar o mundo que aí está e sofrem as dificuldades do país.

Com relação à receptividade às mudanças, metade dos entrevistados respondeu afirmativamente e metade negativamente. Transcrevemos a seguir alguns argumentos apresentados pelas duas posições:

Por força das mudanças no ambiente, está mais receptivo que no passado.

O corpo funcional mostra-se receptivo às mudanças, caso o projeto parta dele. Se elas vierem de fora para dentro, não se mostra, mas cumpre as mudanças.

A partir do momento em que se consegue transformar a mudança em algo positivo, o corpo funcional responde.

Quando interfere na sobrevivência da pessoa é complicado querer receptividade. As pessoas querem o melhor para a organização, criticam, mas não são contra a mudança. O conservadorismo maior é da parte das pessoas que detêm um status e estão dependuradas numa alça de poder que os sustentam e as mudanças ali não são bem vindas.

Quando são bem divulgadas, sim. Tivemos exemplos: o programa de excelência, o programa de qualidade no primeiro momento teve uma receptividade muito boa, mas quando as pessoas começam a não ver os objetivos, elas se perdem um pouco.

Por exemplo, o horário flexível, mudança de cultura importante, beneficiaria o Banco. Haveria um controle efetivo do trabalho das pessoas e os bons funcionários, os que cumprem seu horário, teriam facilidade de administrar.

Depende de quem orienta as mudanças. O corpo funcional mostra-se receptivo às mudanças, caso o projeto parta deles. Não se mostra receptivo às mudanças, se elas vierem de fora para dentro.

Há muito mais barreiras, resistência do que aceitação à mudança.

Tem que provar, quase que não tem risco nenhum. Risco zero. É muito difícil. Existe uma resistência grande até em função do tipo de organização. Banco Central por natureza é mais conservador mesmo, não podendo arriscar tanto, é diferente de uma empresa privada.

Ninguém se mostra receptivo às mudanças. Essa questão de recepção às mudanças requer ensinamento, ir mostrando fase a fase, agir com rigor para mostrar que o resultado final será positivo. Mas não adianta nada sinalizar com uma luz ao fim do túnel e não conseguir implantar o primeiro passo, segundo, terceiro. E no primeiro passo, vão surgir todas as dissidências possíveis, todo mundo vai achar que está ruim, por que temos que fazer isso. Mas se você implantou, sofrendo até crítica e o resultado foi favorável, é abençoado por Deus. E numa próxima mudança, existirá menos resistência. Passa-se a confiar naquela pessoa, mesmo que sua visão não seja essa.

No que se refere a esforçar-se para construir e testar novos processos de raciocínio, o resultado foi positivo, uma vez que dos 18 nove entrevistados confirmaram esse pensamento. Segundo eles, o Banco está sendo levado a buscar novas formas de raciocínio. Os gerentes mais novos constatarem que hoje existe mais espaço para se tentar em comparação à época em que entraram, há quatro ou cinco anos e acreditam que isso se deve a uma cobrança maior do governo em relação ao desempenho dos órgãos públicos. Nesse sentido, a realização de concursos tem intensificado esse esforço.

Para seis outros entrevistados, não existe uma preocupação consciente nesse sentido. Existem focos isolados, individualizados de pessoas que tentam estabelecer novos processos. Na visão de um dirigente, o quadro funcional não apresenta novas idéias, discussão, abertura, ele precisa de um *empurrão*.

Todavia, três gerentes constataam que existem setores que têm pessoas altamente qualificadas e que esse esforço depende do gerente. O corpo funcional tenta atingir o que o gerente determina. Se o gerente não incentiva a criatividade, por certo, por si só, a pessoa com raríssimas exceções não consegue mudar as fórmulas. Também pode ocorrer de se apresentar um projeto aqui e se prejudicar outro. Segundo um desses gerentes, as pessoas discutem áreas como se fossem empresas concorrentes, não se pensa no objetivo comum:

Infelizmente, vejo o Bacen nesse cenário não compatível com o que eu esperava, mais integrado, as pessoas conversando, expondo suas idéias, a gente percebe que no Banco há pessoas que sentam no cargo e não aceitam que se raciocine mais em volta.

Ainda dentro dessas visões, ressaltou-se que ao mesmo tempo em que as pessoas estão abertas a isso, a organização burocrática é em si uma organização autoritária, não dá espaço para esses processos de raciocínio, ela não quer inovação, quer conservadorismo. Hoje já está se questionando essa situação, porque a organização burocrática é um entrave à reforma do Estado. Assim, existe uma contradição entre as pessoas quererem e a organização não favorecer.

Administrando a Visão Compartilhada e o Aprendizado em Equipe

Com relação à existência de um senso coletivo da missão da organização, apenas oito vêem esse senso no Bacen, mesmo assim, consideram a pergunta difícil de responder, falam que as pessoas têm uma idéia da missão, que este poderia ser melhor. *Existe esse senso coletivo não porque a Instituição seja organizada, mas porque o somatório do bom senso dos indivíduos gera esse senso*, declarou um dirigente.

Os outros onze não vêem esse senso no Bacen por muitos motivos:

A organização é muito fragmentada, a organização talvez consiga ver a missão das diversas áreas, cada área só consegue ver a sua missão, não vê o todo.

Deparo com funcionários para quem a missão não está clara, não está claro o que significa um banco central, o que significa ser um funcionário do banco central, o que significa trabalhar no Banco Central.

Não está na cabeça de todo mundo, as pessoas não conhecem nem o que é o Banco Central, não existe senso coletivo, nem coesão, nem por parte das diretorias que vem passando pelo Banco ao longo desse tempo todo.

A missão era mais complexa em função da Lei 4.595. Hoje está mais clara, mas a Instituição não faz questão de deixá-la bem clara. Divulgar mais para que as pessoas coloquem dentro de si.

Esse senso coletivo ainda está sendo construído passo a passo. Nunca nos preocupamos em discuti-lo internamente. É um processo que para mim ainda estaria a desejar em termos de senso coletivo da missão do Banco Central. Certa vez percebi que estava desenvolvendo um projeto que duas outras equipes também estavam desenvolvendo e ninguém coordena, então, perde-se o senso coletivo.

Com relação à articulação das visões pessoais com os valores, as metas e a missão da Instituição, somente três entrevistados têm uma visão favorável a esse respeito. Um não respondeu à pergunta por falta de condições. Os demais declaram que não vêem preocupação da administração em canalizar os potenciais individuais para os objetivos da organização. Os mais antigos consideravam o Banco uma Casa, vestiam a camisa, mas no atual momento tem sido difícil, são problemas de toda ordem e não depende totalmente do Banco. Consideram que há uma distância muito grande entre a direção e o corpo funcional e que isso fica por conta de cada um, embora o discurso da organização seja nesse sentido.

Com referência à disseminação de idéias norteadoras para contribuir para a mencionada articulação, 12 entre 18, porque a presente indagação não foi respondida por um entrevistado, vêem alguma forma de disseminação, mas trazem à discussão uma série de questões:

- Vêem um esforço do Depla pela definição da missão, objetivos.
- Pensam que não existe uma ligação entre o que se conhece do Bacen e o próprio trabalho.
- Pensam que existem movimentos pontuais na vida da organização, que disseminam idéias norteadoras, por exemplo, o planejamento estratégico de 98, mas não é um processo contínuo.
- Pensam que isso foi dito nos encontros estratégicos, porém internamente não vêem muito isso. Lêem muito sobre objetivos e idéias do Banco na imprensa.
- Vejo essas idéias virem de cima para baixo sem integração, sem o senso coletivo.
- A organização dissemina idéias norteadoras apenas como discurso. Nem sempre são eficazes, caem no vazio, portanto não atingem seus objetivos. A missão compartilhada nunca foi introduzida no Bacen.

Eis as reflexões daqueles que responderam negativamente:

- *A Instituição preocupa-se em disseminar somente normas e procedimentos.*
- *Falta discussão. É mais útil discutir no nível local.*
- *Falta perseverança. O Banco não se preocupa em acompanhar. Uma distância muito grande separa o planejamento das metas, a difusão das metas e os resultados. O foco não é se preocupar muito com isso e sim com resultados.*
- *Nós criamos um arcabouço. Isso deveria ser um trabalho contínuo de algumas unidades. Esse trabalho institucional não pode ser de cada diretor, porque o diretor de fora não conhece a Casa, os funcionários e o seu comportamento. É muito mais um trabalho institucional de uma área de administração, dos departamentos, do Depla, do treinamento.*
- *As pessoas simplesmente obedecem ordens aqui, na hora que têm de obedecer, fora da porta, esquecem, não se preocupam com isso e a organização também não está preocupada com isso.*

Relativamente à questão que indaga sobre se a organização funciona como um todo, sete entrevistados falam que sim. Argumentam que a imagem está bem concretizada nas pessoas. Vêem uma inter-relação de regras e um poder centralizador muito forte. Existe uma hierarquia bem construída, internalizada. As áreas tendem a privilegiar seus trabalhos específicos, tendo também um trabalho interdisciplinar funcionando com discussão produtiva para o Banco. No entanto, notam uma concorrência entre áreas, que ainda não se consegue ver a missão maior. Vêem setores bastante integrados, mas notam que há alguns setores isolados. Consideram que o acesso à informação é difícil, complexo, há vários departamentos, divisões, alguns setores não interagem tanto quanto outros. Quando se realiza um trabalho que envolve outros

departamentos, a comunicação não é fácil, tem-se que atravessar diversos níveis hierárquicos até conseguir passar para o outro departamento, o que atrasa o trabalho.

Aqueles que não vêem a organização funcionar como um todo entendem que não é uma organização coesa, homogênea, funciona como um todo até o nível de unidade. As unidades centrais não conversam. Os valores são diferentes, às vezes, eles são conflitantes. Por exemplo, a visão do Depin pode não ser a mesma do Demab e esta, por sua vez, pode ser um pouco diferente da visão da fiscalização, por isso, eventualmente, batem de frente. Parece que existem vários bancos centrais. As pessoas não querem abrir mão do poder e preferem se isolar e criar um feudo para que as pessoas não tenham conhecimento daquele trabalho. Foi mencionado que, ao fazerem o mapeamento dos processos do Banco, em 96, os consultores externos perceberam que muitos faziam a mesma coisa.

Transcrevemos abaixo a visão de um gerente que revela um tipo de atitude comum no Banco:

O Banco não tem esse sentido de unidade. No dia-a-dia, as pessoas não conversam sobre o que estão fazendo. Nos depoimentos na CPI, aflorava de uma maneira clara. Funcionários de carreira diziam “a minha área”, em momento algum, a pessoa falava “o banco central”. É comum até em correspondência, “que esta divisão”...

É um processo que também deixa a desejar bastante, está se iniciando. Os gerentes são técnicos. Essa parte gerencial sempre foi depreciada no Bacen. Tem melhorado, mas ainda continua prevalecendo o técnico. A diretoria colegiada se preocupa em desenvolver um trabalho mais coletivo, mas isso tem que se espalhar para baixo, é o início do processo.

Quanto ao incentivo ao trabalho em equipe, nove responderam afirmativamente. Observam que isso ocorre no nível de divisão para baixo, pois o pessoal mais novo é mais treinado. E que nos diversos componentes, foi uma das boas mudanças que o Banco fez, a visão de equipe do coordenador com o seu pessoal. Essa disposição tem diminuído as disputas entre as pessoas. Na fiscalização, trabalha-se em equipe. Constatam que são formados grupos para realizar tarefas e que gradualmente acabou a figura do dono do serviço. Nos níveis mais altos, verificam que ocorre uma inconsistência, o treinamento incentiva, na realidade, não é utilizado.

Quanto aos que responderam negativamente, avaliam que falta senso de equipe, consciência de que o trabalho em equipe é melhor que o trabalho isolado. Vêem grupos que estão preocupados com seu serviço estrito ali. Pouco se importam se uma outra área está trabalhando bem ou mal. Observam que o bom gerente obtém um bom trabalho de seus funcionários e leva ao aprendizado e que o contrário resulta em funcionários menos dedicados que não aprendem, não evoluem.

As últimas perguntas do questionário visam colher opiniões sobre as habilidades de dialogar e aprender coletivamente. Como as respostas se complementam, foram consolidadas juntas. Dentre 18, oito apontam que essa preocupação ainda está no início. Algumas áreas parecem

mais sensíveis a esse tipo de trabalho, mas a maioria das respostas confirma que essa idéia não está estabelecida, não há abertura. A gerência ainda não aprendeu a trabalhar em equipe. A rede ajuda num sentido. O Banco tem usado a rede para se comunicar, pedir sugestões. Foi ressaltado que o Banco também tem feito um grande esforço no sentido da comunicação e que isso pode ser um caminho: comunicação mais aberta, clara e rápida.

3. A Reestruturação em Andamento

No fim deste ano, o Banco Central completará 35 anos. Trata-se, assim, de uma instituição que tem uma história recente, que nem sequer atingiu ainda a média de vida das organizações que é de quarenta a cinquenta anos, de acordo com estudos sobre a longevidade das empresas com base na revista *Fortune*.

Mesmo assim, ao longo de sua história, para se adaptar às mudanças do ambiente, o Banco tem passado por diversas reestruturações principalmente nesta década, estando vivenciando, no momento, a mudança do modelo de estrutura organizacional que se manteve até hoje desde sua criação. Em síntese, abaixo, as principais mudanças:

- 1966/1967: primeira estruturação com a escolha pela Diretoria do modelo funcional sob orientação técnica do Dr. Hélio Beltrão.
- 1976: elaboração do Planejamento Organizacional – PO com fundamento em estudos de técnicos da Fundação Getúlio Vargas – FGV, da Universidade de São Paulo – USP e do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. Foram instituídos critérios de reestruturação e criadas as funções comissionadas.
- 1988: projeto de reestruturação como parte do Programa de Desenvolvimento e Modernização do Banco Central - PROMOB com o objetivo de rever os critérios vigentes.
- 1989: implantação parcial do PROMOB com a elaboração do Plano de Cargos e Salários – PCS com base no relatório do projeto mencionado. A inovação mais importante foi a introdução da “carreira em Y”.
- 1990: alterações na estrutura em consequência da Reforma Administrativa do governo Collor.

- 1991: realização do primeiro Encontro de Administração Estratégica. Criação da regional em Brasília e da Secre na área da Presidência, propiciando a atuação da Diretoria como um colegiado.
- 1992: novo PCS a fim de corrigir distorções do plano anterior.
- 01/1996: início do projeto de Modernização Organizacional por meio da contratação da Boucinhas & Campos Consultores S/C Ltda.
- 08/1996: inclusão no Regime Jurídico Único – RJU e conseqüentes alterações nas denominações das funções comissionadas.
- 12/1997: adoção de medidas de curto e médio prazos do projeto de Modernização Organizacional.
- 12/1998: apresentação de proposta de estruturação das unidades do Bacen pelo Depes e Depla ao Diretor de Administração e criação de grupo de trabalho composto pelos chefes do Depes e Depla e por representantes das Diretorias, da Procuradoria e dos Delegados Regionais tendo em vista a discussão da citada proposta.
- 05/1999: relatório do grupo de trabalho contendo duas propostas para estruturação do Bacen: a primeira propondo alterações no modelo atual e a segunda, a alteração do modelo em si.
- 06/1999: formação de novo grupo de trabalho com a participação do chefe do Depla e de quatro consultores da Diretoria tendo em vista a fundamentação da proposta do novo modelo de regionalização e a demonstração das distorções do modelo atual.
- 07/1999: escolha pela Diretoria do modelo de regionalização verticalizado e início do processo de reorganização administrativa das delegacias regionais.

Nos dias atuais, a necessidade de reestruturação é permanente. Os executivos de importantes organizações freqüentemente expressam sua preocupação quanto à essa questão. E, no entanto, uns poucos obtêm sucesso, uns poucos fracassam totalmente e a maior parte não alcança os resultados esperados. Com base em estudos que informam acerca do ciclo de vida das típicas iniciativas de mudança, Senge escreveu seu novo livro, um extenso volume que aspira esclarecer sobre a dinâmica de limites ao crescimento, tratando dos desafios que se apresentam aos líderes que buscam mudanças profundas.

A questão é que mesmo conhecendo esses dados, os executivos necessitam promover mudanças a fim de evitar crises. Pode-se dizer que as delegacias regionais que sofreram grandes mudanças com a reestruturação estão em crise, evidentemente por falta de ação da alta administração no tempo adequado. Conforme observado na pesquisa de campo, a alta direção tinha conhecimento dos problemas e das distorções das regionais. O diagnóstico apresentado no trabalho de modernização organizacional divulgado em 01/1997 nada mais fez que validar opiniões e percepções do corpo funcional a respeito das características do Bacen. As onze disfunções levantadas no trabalho mencionado acima já eram conhecidas:

1. Atipicidade de funções de banco central.
2. Incapacidade de atingir objetivos e metas: cumprir funções de agente do governo - atender à sociedade.
3. Fragilidade institucional.
4. Interação com o ambiente externo.
5. Eficácia sobrepõe-se à eficiência.
6. Inadequação das estruturas organizacional e funcional.
7. Funções atípicas nas unidades.

8. Regionalização.
9. Superdimensionamento das unidades.
10. Superdimensionamento da área meio.
11. Clima organizacional em deterioração.

Ainda assim e apesar das restrições orçamentárias, os dirigentes deram andamento às construções dos prédios do Bacen em Recife e Curitiba, esta última foi interrompida devido a problemas com a empresa construtora, autorizaram a confecção de cédulas em polímero a serem lançadas no próximo ano, usando matéria-prima importada a um custo muito mais alto que o do papel e deram posse a funcionários em 1998 sem antes terem refletido sobre o problema central que serve de justificativa para o remanejamento de pessoal entre as praças, ou seja, o desequilíbrio entre o volume de trabalho e a quantidade de servidores. Enfim, envolvidos na rotina do dia-a-dia, seguiram sem enfrentar esses problemas e perderam a opção de planejar adequadamente e sem crise o futuro da organização. Neste ano de reestruturação, por exemplo, estava previsto concurso que só não foi feito, porque o Ministério responsável, o antigo Mare, destinou as vagas para outro órgão público. Neste contexto, por mais atento que se possa ser, quem poderia imaginar que o Banco de um momento para o outro, sem nenhuma preparação, haveria de transferir atividades e servidores? Haveria de semear o medo e a desmotivação? Haveria de fazer como nas empresas privadas onde as pessoas chegam para trabalhar e têm seu acesso bloqueado, tendo sido o que aconteceu no Banco, quando aqueles que estavam no quadro extraordinário sem saber só se deram conta ao tentar acessar o Sisbacen?

Em princípio, a reorganização administrativa deveria abranger toda organização, começando pelas delegacias regionais. Porém, em virtude das questões levantadas pelo corpo funcional, pelo sindicato e pelo Congresso, seu futuro é incerto.

Como no modelo de Senge, parece haver em jogo um processo de balanceamento que tenta manter o *status quo*. A reestruturação foi conduzida de tal forma que a resistência que gerou foi pequena em relação ao sofrimento imposto às pessoas.

Os processos de balanceamento são fontes de estabilidade e resistência. Quando se está num desses ou se muda o objetivo ou se procura entender a origem da resistência. Senge argumenta:

Administradores pressionados pelo orçamento costumam reduzir o quadro de funcionários para baixar as despesas, mas no final acabam constatando que os funcionários que restaram ficaram sobrecarregados de trabalho e que as despesas não sofreram nenhuma redução – porque o trabalho foi repassado para consultores, ou porque o pagamento de horas extras compensou a diferença. As despesas não baixam porque o sistema tem sua própria programação. Existe um objetivo implícito, não verbalizado, porém muito real – a quantidade de trabalho previsto (Senge, 1990:89).

Os organismos complexos, como o corpo humano, têm milhares de processos de *feedback* de balanceamento, como aqueles que mantêm a temperatura de nosso corpo, ajustam nossa visão à luminosidade, etc. À semelhança dos organismos complexos, as organizações se valem de processos de balanceamento. Por exemplo, os preços ajustam-se de acordo com as variações da demanda ou dos preços dos concorrentes; as solicitações de empréstimos, de acordo com as necessidades de fluxo de caixa.

Para entender o funcionamento de um organismo, precisamos entender seus processos de balanceamento. No caso do corpo humano, conhecer suas partes não significa entender como o corpo funciona. O mesmo acontece com as organizações, daí ser preciso conhecer para reestruturar: saber como funciona, qual o papel de cada componente, analisar as interações, avaliar as conseqüências.

De acordo com o autor, sempre que houver resistência à mudança, existe um ou mais processos de balanceamento agindo e a forma sugerida de enfrentar o problema é descobrir sua origem, as estruturas subjacentes, o que caracteriza o pensamento sistêmico.

Com base nas fontes consultadas, norteiam a presente reestruturação as seguintes idéias:

- A localização geográfica das unidades descentralizadas e seu porte foram definidos com base em indicadores de demanda, de risco do mercado financeiro, de capacidade de produção e outros considerados pertinentes;
- O número de níveis hierárquicos deverá ser reduzido;
- A área de jurisdição de cada projeção regional deverá ser claramente definida;
- O total de servidores alocados às atividades da área logística – quantidade de pessoas e funções comissionadas – não poderá ultrapassar 25% de todo efetivo da praça; e
- A reorganização deverá resultar em significativa redução de despesas.

Entre os benefícios esperados com a adoção do novo modelo de regionalização, citam-se: melhor atendimento da clientela, agilidade do processo decisório, redução de custos, minimização do grau de conflitos e melhoria da comunicação.

De outra parte, foram listadas medidas consideradas essenciais para garantia da efetividade das unidades regionais. Das nove indicadas, destacam-se duas pela sua importância para a organização: (1) aperfeiçoamento do processo de planejamento integrado – unidades centrais e regionais; (2) implementação do processo de *feedback* permanente entre a formulação e a execução. Existem ainda outras duas igualmente importantes, porém mais conhecidas da organização exceto por um aspecto inovador: (3) aperfeiçoamento dos instrumentos de delegação de competência e intensificação de sua utilização; e (4) aperfeiçoamento do processo de descentralização – atividades e poder decisório, identificando aquelas que, em razão da adoção de modernas tecnologias de informática e de comunicação, possam ser executadas na sede ou *em uma única projeção regional*.

Embora a atual reorganização ressalte a necessidade de aperfeiçoamento da delegação de competência e do processo de descentralização, o espírito desta é de centralização, uma forma comum que as organizações têm de responder às crises. Teria sido muito mais interessante procurar resolver as causas dos problemas e buscar formas de alavancagem. Em 1998, o então Presidente do Banco Central, Gustavo Franco, consciente da necessidade de ajuste do modelo das delegacias, tentou criar condições para que estas redefinissem seu papel em conjunto sob a coordenação do consultor da Diretoria Márcio Cartier. A determinação do Presidente foi no sentido de que as delegacias apresentassem propostas abrangendo:

- Mobilização das Delegacias.
- Criação de *benchmark* com base em indicadores de produtividade.
- Análise crítica do modelo e da estrutura das Delegacias.
- Negociação interdepartamental para uma maior descentralização.
- Estabelecimento de ações solidárias e integradas entre as Delegacias.

Essas questões foram tratadas em projetos elaborados cada um por três diferentes Delegacias e almejavam a definição de um novo modelo mais adaptado ao cenário atual. No entanto, apesar do sucesso inicial, esse trabalho foi interrompido por competição de poder.

Certamente existem ainda vários aspectos da reorganização que podem ser objeto de reflexão, sendo que mencionaremos aqueles que nos parecem mais relevantes, considerando as primeiras impressões sobre seus efeitos na vida das pessoas: interpretação dos indicadores regionais constantes do Voto BCB 211/99, de 23.06.99; redução de custos; a forma autoritária de condução do processo; o despreparo dos gerentes para implementar a reorganização; a alienação da Sede em relação aos problemas das regionais.

Interpretação dos indicadores regionais

Os principais indicadores selecionados pelo citado Voto para alicerçar as decisões da reestruturação das regionais foram:

- Participação das unidades no total de servidores das Delegacias.
- Participação das Delegacias no total de entradas e saídas de cédulas no meio circulante.
- Participação das Delegacias no valor total das operações de câmbio.
- Participação das Delegacias por total de ativos financeiros do Sistema.

No que se refere ao primeiro indicador, constata-se que, em relação ao total de servidores, as delegacias de maior projeção apresentam os seguintes números:

1. Derja - 28%
2. Despa - 27%
3. Debho - 10,5%

4. Depal / Defor - 6,8

5. Derec - 6,3%

Quanto ao segundo, relativo ao meio circulante, a configuração é a seguinte:

1. Despa - 40,3%

2. Derja - 18,7%

3. Derec - 7,3%

4. Debho - 6,9%

5. Desal / Defor - 5,2%

Quanto às operações de câmbio, apresentam-se os seguintes dados:

1. Despa – 72,8%

2. Derja – 17,9%

3. Debho – 3,1%

4. Depal – 2,8%

5. Decur – 1,8%

Finalmente, com relação à participação das Delegacias no total de ativos financeiros do Sistema, constata-se o seguinte:

1. Despa – 68,6%

2. Derja – 17,3%

3. Depal – 4,0%

4. Decur – 3,3%

5. Debho – 2,9%

Analizando-se os indicadores, nota-se que existe um excesso de servidores na Derja em face da representatividade desta em relação às demais unidades. Pode-se explicar este fato pela perda progressiva de importância do mercado financeiro do Rio de Janeiro com a transferência de Bancos sediados na cidade para São Paulo, ao longo das duas últimas décadas, bem como de outras atividades desenvolvidas pelo Bacen como, por exemplo, o Museu de Valores do Mecir que foi para Brasília.

A reestruturação colocada em prática visa corrigir tais distorções, buscando adequar o volume de trabalho à quantidade de servidores. Com esse objetivo e tomando por base os indicadores da área, cada Chefia de unidade central estabeleceu as regiões onde ter projeção regional e o número de servidores apropriado. No caso da Derja, isto representou uma redução de 26% do quadro de pessoal e um corte de 38% de funções comissionadas.

Comparando-se os dados, fica evidente que a Derja é a segunda regional em importância, representando cerca de 18% das atividades principais do Banco. Quanto às demais regionais, ficam distantes da posição da Derja e são semelhantes entre si em termos de representatividade.

Apesar da posição da Derja, constata-se, no entanto, que teve a maior redução sem que se tentasse, ao invés de transferir atividades e servidores, fortalecer a regional ampliando suas atividades. Ao contrário, com a mudança nas áreas de jurisdição, fica demonstrado que se buscou fortalecer a regional de Belo Horizonte. A jurisdição desta passou a integrar os Estados do norte e nordeste que, com exceção de Recife, perderam quase todas suas

atividades para a Debho. Na fiscalização, o Estado do Espírito Santo que antes estava sob a jurisdição da Derja também passou para a Debho.

Em virtude do comprometimento de seus gestores com a Delegacia, a Debho vem se firmando como uma regional padrão. Todavia, fortalecer a Debho em detrimento da Derja vai contra o espírito da reorganização ao deslocar para uma praça secundária, fora do eixo já consolidado Rio/São Paulo, a responsabilidade de supervisionar a região norte e nordeste, contrariando inclusive a lógica do transporte aéreo.

Os principais bancos de investimento conhecidos por sua criatividade e inteligência bancária têm surgido sempre no Rio de Janeiro, confirmando a importância da praça. De outra parte, a experiência adquirida na fiscalização dos grandes Bancos e no acompanhamento dos problemas dessas instituições constituem um *know how* que dificilmente se encontra numa praça secundária.

Se o espírito da reorganização é a redução de custos e o aumento da efetividade, por que, então, criar um terceiro pólo em importância? Por que não deixar a fiscalização desses Estados com as unidades do nordeste ou com a própria Derja?

Redução de custos

De acordo com relatório do grupo de trabalho instituído pela Portaria 9524 – Anexo II – posição de 01.07.1999, o total das despesas mensais com as delegacias regionais é da ordem de R\$ 15 milhões e a reorganização implicará numa redução de despesas da ordem de R\$ 1,5 milhão, representando uma economia de 10%.

Com a centralização das atividades de fiscalização em algumas regionais, certamente os custos de deslocamento (transporte e diárias) deverão crescer. Igualmente deverão surgir custos de difícil quantificação relacionados ao *stress* emocional causado pela forma como o processo foi conduzido, ao treinamento, no caso de servidores reaproveitados em outras regionais, e à contratação de consultores para resolver problemas decorrentes da reorganização.

A forma autoritária de condução do processo

Contradizendo frontalmente o discurso organizacional, que vem há algum tempo tentando superar o ranço burocrático e introduzir uma linguagem que espelhe uma filosofia de administração mais adequada à realidade atual, a reorganização implantou o caos nas regionais onde cessaram no todo ou em parte as atividades-fim do Bacen: Debel, Defor, Desal e Decur, criando um quadro *extraordinário* e designando os servidores para outras praças. Ou onde colocou nesse quadro percentual significativa de pessoas, como na Derja. Na Despa, que receberá a maior parte dos servidores desse quadro, é provável que o caos se implante por outras razões: falta de infra-estrutura para receber aqueles que vêm de outras praças.

Depois de ter vivenciado tantos movimentos como o programa de qualidade, o processo de discussão do planejamento tático e o programa de excelência que se esforçaram para mobilizar as pessoas, estimulando um comportamento mais participativo e envolvido com as questões da organização, fica difícil o entendimento e a aceitação de um processo desse tipo, conduzido por umas poucas pessoas, das quais algumas talvez nem conheçam as regionais, ainda mais que as pessoas atingidas têm muito tempo de Casa e um apreço muito grande pela Instituição.

Outro fato também importante refere-se ao papel dos altos líderes envolvidos que levaram o processo até o limite, tendo conhecimento de que o modelo estava esgotado e, deixaram para decidir sobre o futuro da organização sob o impacto de um corte definitivo no orçamento do Banco, penalizando, mais uma vez, como se fossem bancos centrais diferentes, as unidades regionais.

O despreparo dos gerentes para implementar a reorganização

As organizações que se preocupam em atingir um nível de aprendizado mais alto investem no desenvolvimento da capacidade de conversação, de interação entre os diversos níveis da hierarquia. Implementar idéias novas pode exigir que interesses organizacionais diversos cooperem na implantação de diretrizes que podem não ser ideais para determinadas áreas. Para tal mudança é preciso um compromisso com a missão e a visão da organização e valores básicos a serem seguidos. No caso da presente reorganização, ocorreu o oposto. A comunicação da reorganização foi feita de forma sucinta via sistema e as informações eram mantidas em sigilo, obedecendo cronograma de implantação que começou nas unidades do norte/nordeste. À medida que se tomava conhecimento do que estava ocorrendo nessas unidades, a incerteza crescia. Desde que chegaram as primeiras informações sobre a Derja, instalou-se um clima de *salve-se quem puder* tanto da parte dos funcionários quanto dos gerentes, em vista da redução dos quadros e das funções. O não entendimento da situação privilegiou interesses pessoais, reforçando a política interna.

A alienação da Sede em relação aos problemas das regionais.

No auge da crise nas regionais, em Brasília, um grupo de servidores da área de recursos humanos reunia-se três vezes por semana para discutir assuntos do Banco Central, tendo

como princípio o levantamento de “equações instigantes” completamente à margem do que se passava nas regionais.

O novo modelo de regionalização adotado

As mudanças no cenário macroeconômico exigem da parte do governo ajustes em todos os programas. Por sua vez, a sociedade, integrada nesse esforço, tem cobrado mais qualidade dos serviços públicos. Dessa forma, pressionado pelas exigências do Fundo Monetário Internacional – FMI e pela sociedade, o governo não tem como deixar de adaptar suas estruturas de modo que se tornem mais eficientes.

Acresce que parece haver na alta direção um consenso de que o modelo antigo criava problemas para a gestão da organização. Como as unidades obedeciam a padrões pré-determinados, não contemplavam indicadores de demanda e de resultado.

O modelo escolhido segmenta verticalmente a organização. Cada unidade central passou a ter autoridade técnica e administrativa sobre os componentes regionais, denominados de gerências técnicas, com dois níveis hierárquicos: gerente técnico e coordenador. As atividades da área de logística foram agrupadas num componente para atender as diversas gerências técnicas sediadas na praça e passaram a ser gerenciadas por um administrador cujo efetivo não pode ultrapassar 25% do total da regional. A coordenação exercida no modelo anterior pelo Delegado regional deixou de existir, passando os gerentes a se reportar diretamente a seus Chefes em Brasília.

Quanto à descentralização, por princípio, as atividades de execução deverão ser descentralizadas, desde que a relação custo/benefício justifique. Espera-se com a nova estrutura maior flexibilidade e agilidade a qual ficará, conforme previsto, sob permanente avaliação.

Este capítulo orientou-se pelo modelo de Senge para apresentar como são desenvolvidos o planejamento e a capacitação de recursos humanos no Bacen, a visão da gerência e como está ocorrendo a reestruturação do Banco.

Capítulo 4

O Modelo de Peter Senge e o Banco Central: Pontos de Convergência e Divergência

Neste capítulo é apresentada a resposta ao problema, isto é, quais os pontos de convergência e os de divergência em relação ao modelo de Senge.

Tendo sido realizadas as entrevistas, obtendo-se as opiniões e percepções de uma parcela dos líderes dos componentes locais (17) e de dois representantes da alta direção, que compôs o que denominamos de *A Visão da Gerência*, passamos, então, à comparação desta visão com os pressupostos e características da organização de aprendizagem.

Convém ressaltar que se trata de pontos de vista, que naturalmente apresentam diferenças e que, como dito, necessariamente representam a verdade para os respondentes. Cada um tem sua percepção e só por meio da conversação pode-se chegar a um entendimento e à solução das questões mais difíceis.

O conjunto das percepções pode nos orientar na comparação com o modelo estudado e, essencialmente, numa melhor compreensão das práticas da organização.

A teoria de Senge sobre a organização de aprendizagem apresentada em 1990, quando da publicação de *A Quinta Disciplina* e depois complementada com *A Quinta Disciplina Caderno de Campo* (1994), contendo ensaios, exercícios e histórias, se fundamenta nas seguintes idéias:

- ❑ A maneira como as pessoas pensam e interagem define a organização.
- ❑ Para que uma organização mude para melhor, é preciso dar a oportunidade às pessoas de mudar a forma de pensar e de se relacionar.
- ❑ Esta mudança não pode se fazer por meio de treinamento ou de administração baseada em comando e controle.
- ❑ Aprendizagem organizacional envolve o desenvolvimento de novas idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, novos métodos de gestão e ferramentas para mudar o modo como as pessoas realizam seu trabalho.
- ❑ A prática das cinco disciplinas (Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico) pode ampliar habilidades e competências que, por sua vez, aperfeiçoam outras capacidades, como: aspiração, reflexão e conversação e conceituação.

Idéias Norteadoras

Para Senge, Palestrante Senior e Ph.D. em administração do Massachusetts Institute of Technology, idéias norteadoras para organizações que aprendem começam com visão, valores e propósito, ou seja, o que a organização representa e o que se busca criar. Toda organização é regida por alguns princípios explícitos. Ocorre muitas vezes que essas idéias não são boas, não foram bem discutidas, portanto não sensibilizam as pessoas. Outro ponto importante refere-se a ver o processo como um contínuo. O significado dessas idéias assim como sua expressão muda com o tempo, com a discussão e com a aplicação no dia-a-dia.

O Bacen ainda não tem sua visão de futuro definida, uma vez que está aguardando a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional ao artigo 192 da Constituição de 1988, que deverá substituir a Lei nº 4.595, de 31.12.64, abrangendo vários aspectos de sua estruturação e atuação. Além disso, há outras questões em estudo, como o enquadramento na carreira típica de Estado ou a qualificação do Banco como Agência Executiva, a criação de uma agência de fiscalização, etc. A definição da visão deve ser feita em conjunto com o Ministério da Fazenda. A visão antecipa o ambiente no qual a instituição atuará no futuro, analisando diversos cenários.

A missão (propósito) já está definida desde novembro de 1991, quando foi realizado o primeiro Encontro de Administração Estratégica do Banco. Nesse encontro, a missão foi definida e foram delimitados quatro objetivos para seu alcance, a saber:

Missão Institucional

Ser o agente da sociedade para assegurar o equilíbrio monetário.

Objetivos

- 1. Zelar pela adequada liquidez da economia.*
- 2. Manter as reservas internacionais do País em nível adequado.*
- 3. Estimular a formação de poupança em níveis adequados às necessidades de investimento do País.*
- 4. Zelar pela estabilidade e promover o aperfeiçoamento do Sistema Financeiro Nacional.*

Com a retomada, em abril de 1998, do processo de planejamento institucional, em novo encontro de planejamento estratégico, contando com a participação do Presidente e diretores, a missão foi repensada, foram identificados os processos mais importantes, vinculados às atividades-fim (macroprocessos), bem como os objetivos estratégicos e as diretrizes de referência das ações do Banco.

Missão

Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda nacional.

Macroprocessos

Formulação e gestão das políticas monetária e cambial.

Regulamentação e supervisão do Sistema Financeiro Nacional.

Prestação de serviços de suporte às transações financeiras e ao meio circulante.

Objetivos Estratégicos

- 1. Promover o aperfeiçoamento do Sistema Financeiro.*
- 2. Atuar no mercado internacional de capitais, na gestão do passivo externo.*
- 3. Rever o relacionamento com organismos multilaterais de desenvolvimento.*
- 4. Aperfeiçoar a administração do meio circulante.*
- 5. Aperfeiçoar as políticas de natureza administrativa.*
- 6. Aperfeiçoar a política de comunicação do Banco.*

Diretrizes

- ☐ *Consistência*
- ☐ *Eficiência*

- ❑ *Independência*
- ❑ *Credibilidade*
- ❑ *Profissionalismo*
- ❑ *Transparência*

A cada objetivo estratégico correspondem ações contempladas na definição das metas e projetos das unidades. Essas metas foram discutidas nos encontros táticos de cada departamento e nas regionais, com seus gerentes, ficando a elaboração dos projetos por conta das equipes. Os resultados são projetados para um período de três anos.

Na pesquisa, as perguntas centradas no pensamento sistêmico envolvem o planejamento ao tratar de: capacidade de pensar e agir estrategicamente, diretrizes, articulação das visões pessoais com o planejamento institucional e idéias norteadoras.

A partir das respostas, não se nota ênfase na direção para desenvolver a capacidade de aprender com as experiências anteriores, refletindo na atuação um nível mais elevado de aprendizado. Da mesma forma, as pessoas apontam que falta discussão e uma definição clara das diretrizes para a organização. Cinco em 18 (27,8%) não vê esses valores na atuação do Bacen. A articulação fica por conta do indivíduo que tem de administrar seu potencial e verificar em que área pode contribuir mais. Quanto à comunicação dos elementos do planejamento, missão, objetivos e metas, 12 em 18 (66,7%) dos entrevistados concorda que o Banco tenta repassar essas idéias, porém, novamente, mostram-se distantes desse processo. Pensam que é descontínuo e pouco discutido.

É interessante observar que os gerentes locais foram chamados à Brasília para participar dos encontros táticos dos Departamentos ligados às suas áreas e participaram também do encontro tático da regional, no caso daqueles que são gerentes de componentes descentralizados. Os gerentes do Mecir e do Demab tiveram seus próprios encontros. Ainda assim, para eles, o planejamento é um processo distante com o qual não se sentem envolvidos.

Nas organizações hierárquicas como o Bacen, idéias norteadoras para orientar o trabalho das pessoas nos diversos componentes vêm sempre da Alta Administração e são seguidas freqüentemente sem mesmo se conhecer os objetivos. Os dirigentes se reúnem, estabelecem os objetivos e esperam que com sua divulgação a instituição tome a direção certa.

As pessoas não se comprometem com essas idéias, essencialmente por duas razões. Primeiro, porque notam que não há um acompanhamento daquelas determinações. E segundo, porque refletem os objetivos de uma ou duas pessoas da organização. Para o autor, isso não significa que os objetivos não possam vir da direção, mas que eles também podem se originar das idéias de outros indivíduos que estão em outros níveis. O objetivo passa a ser compartilhado quando está ligado aos objetivos pessoais daqueles que formam o quadro da organização. Senge declara: *Para aqueles que ocupam cargos de chefia, o mais importante é lembrar que seus objetivos continuam sendo pessoais – o fato de ocuparem um cargo de chefia não significa que seus objetivos pessoais são automaticamente objetivos da organização (1990:197).*

O distanciamento em relação ao processo de planejamento pode ser explicado pela presença de uma idéia norteadora desde a criação do Banco: a centralização. Essa idéia estava de acordo com o contexto da época, que era o regime militar, mas não está mais com o contexto

atual. Hoje o Banco precisa ainda mais de pessoas preparadas, envolvidas com seu trabalho a ponto de considerá-lo como um aprendizado permanente. A centralização exagerada inibe a iniciativa das pessoas e faz com que não assumam a responsabilidade pela correção dos problemas. Na hierarquia tradicional, a alta direção pensa e os locais agem, diferentemente do que acontece na organização de aprendizagem onde se procura unir raciocínio e ação em todos os indivíduos.

À medida que as organizações buscarem estruturas mais horizontais e menos burocracia, aumentará a confiança nos indivíduos como portadores do conhecimento da organização. Em vez de codificar normas e procedimentos em apostilas e manuais de política, o novo desafio consiste em captar constantemente o conhecimento emergente na organização onde quer que se revele (Wardman, 1996:76/7).

A descentralização é fundamental, porque além de propiciar o desenvolvimento da capacidade de aprender, os gerentes locais têm mais informações sobre o mercado e estão em melhor posição para administrar a adaptação às mudanças.

Comparadas às tradicionais, as organizações que se esforçam para mudar realmente procuram estabelecer objetivos comuns e investem na capacidade de reflexão e aprendizagem em grupo para resolver problemas complexos, o que possibilita que sejam mais descentralizadas e melhor coordenadas que as tradicionais.

Outro efeito prejudicial dessa cultura de centralização é que as pessoas tendem a reforçar essa crença de que a centralização é melhor, mesmo à custa da perda de bons funcionários que não conseguem se adaptar a essa situação.

Como a vida organizacional é feita de contradições, vemos, de outra parte, idéias norteadoras saudáveis como aquelas que fundamentam o atual sistema de avaliação de desempenho que privilegia o resultado do trabalho, comparando as metas definidas com as metas alcançadas e o trabalho dos gerentes com suas equipes.

A introdução do programa de qualidade no início da década de 90 também trouxe idéias importantes para a organização: além da preocupação com a qualidade em si, a noção de cliente interno e externo, a análise dos processos de trabalho e a eliminação das duplicidades.

Em síntese, a pesquisa mostrou que existe no Banco uma grande contradição entre teoria e prática. As chefias das áreas-fim adotam políticas que criam dificuldades para as chefias de pessoal e de planejamento responsáveis pela elaboração e divulgação de idéias inovadoras. Assim, existem lado a lado idéias que se opõem e inibem o aprendizado da organização.

Inovações em Infra-Estrutura

As organizações que se esforçam para desenvolver o aprendizado têm experimentado diversas inovações de infra-estrutura. Novas práticas, políticas e recursos são necessários para canalizar a atividade em novas direções. Isto pode incluir novas estruturas e veículos para troca de informações através de fronteiras, novos sistemas de avaliação e novos modos para integrar aprendizado e trabalho.

Nas últimas décadas, nos países desenvolvidos, algumas empresas vêm utilizando o planejamento como infra-estrutura para aperfeiçoar o aprendizado em toda organização. Isso

tem sido feito por meio da utilização de ferramentas e métodos, como análise de cenários e modelação de sistemas. O Grupo Shell foi pioneiro na aplicação desses recursos.

Dessa perspectiva, o planejamento deixa de ser uma função basicamente de assessoria para ser um processo que possibilita que os gerentes mudem seus modelos mentais, preparando-se para a mudança, e integra o aprendizado.

As mais importantes inovações de infra-estrutura para organizações que aprendem permitem que pessoas desenvolvam capacidades como pensamento sistêmico e conversação no contexto de suas funções. Os fóruns para estimular a reflexão e a conversação sobre questões da empresa e o desenvolvimento de projetos são exemplos de infra-estrutura para o aprendizado.

Alguns exemplos de novas práticas, recursos e sistemas que são inovações na infra-estrutura e podem aumentar a base de conhecimento do Banco:

- ❑ Programa de Metas para a Inflação que, segundo o Doutor Armínio Fraga, tem como objetivo final esclarecer à sociedade a forma de trabalho do Banco Central.
- ❑ Criação do Departamento de Estudos e Pesquisas – DEPEP que tem como funções a realização de pesquisas nas áreas-fim de atuação do Banco, e como prioridade imediata a elaboração e administração do sistema de metas inflacionárias.
- ❑ A criação das Centrais de Atendimento para atender a demanda da população por informações. O objetivo das CAPs é esclarecer as dúvidas do público e dar *feedback* ao Bacen, contribuindo para um melhor acompanhamento do Sistema Financeiro e para a atualização das normas.

- ❑ Projeto de Reestruturação do Sistema de Pagamentos Brasileiro com implantação prevista até o final do ano 2000 visa entre outros resultados: a adoção de base legal adequada e a redução do risco de crédito do Banco Central.
- ❑ Projeto SIARH – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos que tem por objetivos modificar os processos da gerência de pessoal no Bacen, desde a parte operacional até o nível de decisão.
- ❑ Programa de Melhoria da Relação Custo/Benefício das Atividades do Banco Central elaborado com a finalidade de oferecer infra-estrutura para a implementação de projetos das unidades direcionados para esse assunto.
- ❑ Instalação da Bcnet, nova rede de computadores, utilizando a tecnologia de fibra ótica para interligar Sede e gerências regionais, e trazer benefícios, como: aumento da qualidade e produtividade das tarefas, facilidade de pesquisa e compartilhamento de informações.
- ❑ Programa, via Sisbacen, chamado Super 4, permitirá um melhor controle da atividade de fiscalização, abrangendo desde o planejamento dos trabalhos, os servidores envolvidos, até a avaliação e o custo de cada trabalho.
- ❑ Projeto de Registro Declaratório - RDE vai possibilitar a informatização de procedimentos de trabalho do Firce.
- ❑ Canal Decam em uso a partir deste ano permite a comunicação entre todos servidores do Departamento, o compartilhamento de arquivos e o acesso a dados do sistema câmbio armazenados em *access*.
- ❑ Projeto Dependências Bancárias – trata da automatização do processo de autorização para instalação de agências bancárias em todo país. Desenvolvido em parceria pelo Deorf,

Decad e Deinf, o projeto tornará mais ágil a análise das solicitações das instituições financeiras.

- Comitê BC 2000 – criado em 1997, com o objetivo de tratar das medidas necessárias para prevenir o *bug* do milênio.

Teorias, Métodos e Ferramentas

São conjuntos de conhecimentos que guiam a prática. De acordo com Senge:

Regardless of what theories, methods, and tools are employed, they must be practical; they must enable work on important issues; and they must have potential to lead to significant progress on those issues
(Senge, 1999:45).

Existem muitas ferramentas e métodos para desenvolver organizações que aprendem. Todos eles ajudam a reforçar as capacidades de aspiração, reflexão e conversação e conceituação que caracterizam tais organizações. Por exemplo, práticas reflexivas e interativas para formar a visão pessoal e compartilhada; arquétipos de sistemas e *softwares* de simulação gerencial para desenvolver o pensamento sistêmico.

O Programa de Qualidade

Com relação a teorias, métodos e ferramentas no Bacen para guiar a prática, a organização teve bons programas ao longo desta década. Alinhando-se com o programa de qualidade do governo, em 1993, o Bacen introduziu o programa de qualidade que obteve resultados nos dois primeiros anos. Na época, a forma usada para sensibilizar as pessoas foi a que Senge

recomenda em seu novo livro *The Dance of Change*, baseando-se nas experiências de aprendizagem e mudança das organizações.

All living systems start small. Each of us once began as an embryo, smaller than a fingernail. The mighty sequoia tree begins in the humblest seed. It is no different in growing a new organizational culture. Once we surrender the myth that a "heroic CEO creates change," we understand that all great things have small beginnings – and we begin thinking naturally in terms of "pilot groups" (Senge, 1999: 39).

As mudanças bem sucedidas começam com um ou mais grupos piloto que trabalham para semear as idéias e práticas desejadas, e com a seguinte escolha: *authority or learning-driven*? Isto é, o esforço de mudança virá dos autores da iniciativa ou será dirigido por um amplo compromisso, envolvendo as aspirações das pessoas?

No caso do programa de qualidade, a escolha foi pelo envolvimento das pessoas. No primeiro momento, o Banco contratou professores que treinaram dois grupos de gerentes de todas as unidades do Bacen. E desses primeiros, alguns repassaram os conhecimentos para um terceiro grupo também formado por pessoas das diversas unidades dispostas a colaborar. A partir desse momento, cada unidade ficou responsável pela formação de outros grupos e pela expansão do movimento até alcançar todo o Banco. O andamento do programa era discutido e avaliado nas reuniões agendadas sempre com a presença de alguns Chefes de departamento e de todos os representantes da qualidade.

Sem dúvida foi uma oportunidade em que todos aqueles que se dispuseram a colaborar foram aproveitados. Acompanhado mais de perto pela área de planejamento com a colaboração da área de pessoal, o movimento da qualidade deixou bons frutos para o Banco. Introduziu as

noções de qualidade mais importantes, reformulou crenças sobre controles e proporcionou uma visão mais crítica das rotinas de trabalho.

Em seu programa de implementação da organização aprendiz, Thurbin (1995) menciona pontos de contato entre as abordagens aceitas e testadas para o gerenciamento das organizações e a organização aprendiz. As abordagens que o autor considera que se ajustam à noção de organização aprendiz são: desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento gerencial, organizacional e qualidade.

Com referência à Qualidade Total - QT, alguns pontos de contato são: comprometimento da alta direção, envolvimento dos funcionários, utilização de ferramentas para resolver problemas e trabalho em equipe.

Dentre os teóricos da qualidade, no entender de Thurbin (1994), Deming é o que mais se aproxima da noção de organização aprendiz descrita em seu livro. Ele mostrou a necessidade de transformação do estilo administrativo ocidental e produziu 14 pontos para a Administração, visando ajudar as pessoas a entenderem e implementarem a transformação necessária. A apresentação desses pontos mostra como alguns deles podem representar um elo com a organização aprendiz:

1. Criar constância de propósito para melhorar o produto e serviço.
2. Adotar uma nova filosofia para nova era econômica através de responsabilidades e aprendizagem gerencial e adoção de liderança para mudança.
3. Abandonar a dependência da inspeção para atingir a qualidade.
4. Eliminar a recompensa pelo preço.

5. Aperfeiçoar constantemente e para sempre o sistema de produção e serviço para melhorar a qualidade e a produtividade e para reduzir os custos.
6. Instituir treinamento no trabalho.
7. Instituir liderança.
8. Eliminar o medo.
9. Superar as barreiras entre os departamentos.
10. Eliminar os slogans, exortações e metas numéricas para a força de trabalho.
11. Eliminar cotas, normas de trabalho e o gerenciamento por objetivos – substituir a liderança.
12. Remover as barreiras que roubam das pessoas o direito ao trabalho.
13. Instituir um programa vigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento.
14. Colocar todos da empresa para trabalharem visando realizar a transformação.

Thurbin (1994) entende que as abordagens QT adotadas pelas organizações têm sido exemplos dos programas de aprendizagem e mudança cultural

A Modernização Organizacional

Em 1996, dando continuidade ao processo de modernização da Instituição foi contratada consultoria com a finalidade de mapear os macroprocessos, avaliar o modelo organizacional, indicando suas disfunções, e apresentar proposta de uma nova estrutura organizacional. Esse trabalho foi realizado em conjunto com equipe do Banco, tendo em vista a aquisição de know-how e a criação de conhecimento para a instituição.

Os macroprocessos foram identificados com base nos manuais do Banco e nos objetivos de cada área. O conceito usado para definição de um macroprocesso foi o de um conjunto ordenado de atividades que assegure a obtenção do produto final da unidade, integrante da missão do Bacen.

Os dados foram levantados em três etapas, iniciando-se pelas unidades centrais, uma vez que estas têm desdobramentos de suas atividades nas regionais. Em seguida, foram levantados os macroprocessos das Delegacias de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte que, em vista de sua complexidade, contêm projeções de todo conjunto de macroprocessos e por fim aqueles das Delegacias menores.

Foram ainda elaboradas recomendações no sentido de aperfeiçoar os macroprocessos, eliminando as inconsistências verificadas, bem como sugestões para um novo modelo de regionalização.

Na época, foram realizadas entrevistas com representantes de setores da sociedade que têm envolvimento com o Bacen, selecionados pela Diretoria, a fim de se obter outras opiniões sobre cenários, funções essenciais do Bacen e forma institucional.

Programa de Excelência

Foi introduzido nas Delegacias Regionais, visando sua mobilização em torno de princípios condizentes com novos patamares de excelência para a atuação do Bacen, em sua ação voltada para a sociedade.

Em todas as regionais, foram elaboradas propostas de projeto que, após análise, se transformaram em projetos da unidade, compondo um esforço de trabalho coletivo. E houve casos de projetos realizados em parceria pelas regionais.

O programa não durou nem um ano, tendo sido interrompido por motivo de troca da direção da Delegacia do Rio em 1998.

As Disciplinas de Aprendizagem

O Pensamento Sistêmico

No sentido mais amplo, pensamento sistêmico compreende diversas metodologias com uma orientação em comum voltada para a pesquisa da natureza dos princípios que comandam o comportamento dos sistemas. Uma forma de pensamento sistêmico muito usada para descrever como conseguir mudança nas organizações é a dinâmica de sistemas. As ferramentas e métodos descritos nas obras de Senge têm origem no entendimento proporcionado por essa dinâmica.

O pensamento sistêmico distingue quatro níveis que podem atuar simultaneamente: eventos, padrões de comportamento, sistemas e modelos mentais. O primeiro nível, o dos eventos, é o das soluções apressadas, atribuições de culpas que não resolvem as causas dos problemas. O segundo necessita de um modo de pensar diferente, que pesquise os padrões de comportamento do sistema ao longo do tempo. Nesse nível, são estudadas as variáveis e as tendências.

No terceiro nível, começa-se a ver a estrutura que motiva o comportamento, analisando-se as tendências e já se pode falar em aprendizagem generativa. Ocorre que muitas vezes para se resolver um problema é preciso mudar o sistema, isto é, instituir uma nova política, modificando crenças que levaram àquele problema. No nível dos modelos mentais, as soluções podem exigir mudanças em várias áreas da organização e investimentos, sendo que demandam tempo por serem de longo prazo.

Comparando-se as respostas da primeira parte do questionário com o modelo estudado, depreende-se que:

Adequação das normas ao contexto

As pessoas acreditam que a organização se preocupa com a adequação das normas, mas oito em 19 (42,1%) identifica um comportamento muito reativo aos fatos, lento, demonstrando uma preocupação apenas teórica. Da perspectiva sistêmica, significa que a organização busca explicações baseadas em eventos, adotando uma posição reativa.

Capacidade de pensar e agir estrategicamente/Oportunidade no desempenho

A avaliação foi positiva, porém os aspectos ressaltados indicam que a atuação da organização não demonstra uma preocupação real com um nível de aprendizado mais alto, generativo, que tente solucionar os problemas com uma visão de longo prazo. Igualmente foi assinalado que somente nos últimos anos o Banco começou a ter a preocupação de prestar contas à sociedade e que ainda é refratário a críticas.

Deteção das causas e correção de erros

Alguns vêem esse esforço, mas a maioria pensa que o Banco não o concretiza, na medida em que está sempre atrás em relação ao mercado, a tendência tem sido a correção do erro sem explorar o problema em sua totalidade, procurando as causas a fim de evitar novos erros. Com isso os problemas ocorrem sistematicamente como em um ciclo vicioso, o que tem acontecido em várias áreas. Daí a percepção que o Banco somente faz a correção quando pressionado.

Oferecimento de produtos e serviços de qualidade aos clientes

Embora quase a metade dos gerentes concorde com a afirmação, novamente são apresentadas muitas restrições quanto a esse oferecimento que se referem à falta de legislação atualizada, critérios e discrepância entre a intenção e o que é efetivamente feito. Aliás, essa constatação da falta de coerência entre discurso e prática é apontada em quase todas as questões da pesquisa. Com referência à oferta de produtos melhores, também foi dito que existe uma diferença muito grande entre as diversas áreas.

As diretrizes

Foi uma das perguntas mais questionadas, revelando que a definição dessas diretrizes não foi compartilhada com o corpo funcional. Não houve discussão de forma que surgisse um entendimento comum. Individualmente se acredita nesses valores, mas *vendo-se* o Bacen eles não aparecem no seu desempenho, existem apenas no papel. Em vista das alterações na diretoria, na opinião de um entrevistado, essas diretrizes refletem valores básicos do quadro funcional, não necessariamente de cada diretoria.

Maestria Pessoal e Modelos Mentais

A prática da maestria pessoal envolve uma orientação criativa para a vida que abrange manter uma visão pessoal, um quadro claro da realidade presente e compromisso com os resultados desejados. Um líder atuando como educador pode ajudar as pessoas a desenvolverem suas visões pessoais, desenvolvendo sua própria visão.

Para desenvolver a maestria pessoal na organização, é preciso repensar os modelos tradicionais de motivação que se apoiam nas recompensas e punições e nas conversas que inspiram medo. Esses incentivos não mantêm uma motivação permanente e com o tempo os novos esforços consolidam o cinismo.

As imagens e pressupostos que trazemos em nossas mentes normalmente são tácitos, existindo abaixo do nível da consciência. O foco da disciplina dos modelos mentais é trazer à superfície estes modelos com o mínimo de espírito defensivo.

A comparação do modelo com as respostas da segunda parte do questionário indica que:

Preocupação com autodesenvolvimento

A maior parte dos entrevistados pensa que essa preocupação existe no Banco. No entanto, conforme foi dito na consolidação da pesquisa, esse autodesenvolvimento não está vinculado ao desempenho das funções no Bacen e sim ao interesse individual.

O cerne da maestria pessoal é que o interesse em se autodesenvolver tem de partir da própria pessoa. Porém a organização precisa estabelecer condições que estimulem e apoiem pessoas que desejam aumentar sua maestria pessoal. Quando inexistem essas condições, as pessoas

participam do treinamento sem compromisso para obter uma promoção ou qualquer outro motivo pessoal. Os efeitos desse treinamento duram algum tempo, mas logo as novas habilidades são esquecidas.

Na organização de aprendizagem, procura-se encorajar o que Deming (citado por Senge) chamou de *motivação intrínseca* para manter o aprendizado vivo. Tendo em conta que atualmente nem os gerentes estão motivados, como esperar que se preocupem em desenvolver as capacidades das outras pessoas à sua volta.

Ocorre, então, o que se vê no Banco. Como não há clima para autodesenvolvimento em razão da política de pessoal, e de que o espaço na organização para ter um aproveitamento desse conhecimento está cada vez mais sendo reduzido, essa energia é deslocada. As pessoas podem até se autodesenvolver, mas não em benefício do Banco.

Relacionamento entre visão pessoal e aprendizado na organização

Como apenas um terço daqueles que responderam a essa pergunta (seis) tem uma visão positiva dessa questão, a comparação revela que faltam condições para que se possa fazer essa articulação em vista do contexto externo, interno e de suas inter-relações. Constatou-se que a organização está passando por um momento muito difícil em razão do cenário ruim e não se tem espaço para fazer essa relação. De outra parte, esse cenário reforça as questões internas que contribuem para essa falta de articulação: localização sem levar em conta o perfil da pessoa, visão de servidor público no sentido negativo, atenção com direitos mais com que satisfação pessoal.

Compromisso com os resultados

Com relação a essa questão, a visão foi positiva, tendo sido enfatizado que quando o corpo funcional é mobilizado e são discutidos valores norteadores, criam-se condições e o esforço do trabalho é direcionado para o objetivo, refletindo esse compromisso.

Reformulação de imagens, pressupostos e crenças

Conforme apontado na pesquisa, embora muitos tenham declarado que o Banco está tendo que buscar isso em função do ambiente externo, a maioria ainda vê uma cultura organizacional influenciada por crenças e paradigmas antigos em que muitos gerentes estão voltados para os resultados de sua própria área sem se preocupar com o que acontece nas outras áreas do Banco.

Receptividade às mudanças

Quanto à receptividade à mudança, metade vê a organização aberta, receptiva e metade não vê. Os primeiros assinalam que isso ocorre quando se transforma a mudança em algo positivo. Os segundos percebem a organização ainda muito resistente à mudança, reconhecendo, no entanto, que por natureza uma instituição como o Bacen deve ser até certo ponto conservadora. Nesse sentido, a organização que aprende está mais voltada para o setor privado. A adaptação à mudança e o aprendizado generativo são vitais para que a empresa tenha bons resultados e permaneça. No setor público, essas questões são importantes, mas acima de tudo a ação deve estar voltada para a sociedade.

Construção e teste de novos processos de raciocínio

Novamente metade das respostas confirma esse pensamento, expressando que o Banco está sendo levado a buscar novas formas de raciocínio, aproximando-se da mentalidade de mercado. Acreditam que isso se deve a uma cobrança maior da sociedade. A organização burocrática não estimula esses processos de raciocínio, mas está tendo que mudar para atender as metas do governo.

Visão Compartilhada e Aprendizado em Equipe

Estas disciplinas diferem das outras três no sentido de serem de natureza inerentemente coletiva. Suas práticas, seus princípios e valores norteadores devem ser entendidos e vivenciados em grupo.

Por fim, da comparação do modelo com as respostas da terceira parte, depreende-se que:

Senso coletivo da missão da organização

A maioria não vê esse senso coletivo no Banco. As empresas coesas dotadas de um forte senso de identidade vêem-se como um todo, mesmo sendo diversificadas e descentralizadas. Ao contrário, na pesquisa, os gerentes observaram que a organização é muito fragmentada que existem inúmeros bancos centrais, que as áreas não conversam. A pesquisa mostrou inclusive que o sentimento de fazer parte da organização e de se identificar com suas realizações tem diminuído nos últimos anos.

Articulação das visões pessoais com os valores e as metas da organização

O resultado foi totalmente desfavorável. Essa articulação não é vista no Bacen. Os gerentes consideram que há uma distância muito grande entre a direção e o corpo funcional e embora o discurso mencione essa articulação, ela não existe.

Disseminação de idéias norteadoras para tal articulação

Diferentemente da organização que aprende, a maioria concorda que o Banco dissemina idéias norteadoras, mas que estas não atingem seus objetivos. Descendo na organização, elas se apresentam sem integração, sem senso coletivo. Essa disseminação também não é constante, ocorrendo de forma intermitente.

Funcionamento como um todo/Aprendizado em equipe

A amostra pesquisada indica que a organização não funciona como um todo, coerentemente com as questões antes respondidas, característica que reflete a não existência de uma visão compartilhada. Conforme declarado por um dirigente, trata-se de um processo que está no início. O aprendizado em equipe representa um ponto de convergência parcial, pois somente metade dos pesquisados responderam afirmativamente. Ainda assim reconhecem que isso ocorre somente do nível de divisão para baixo.

Incentivo ao diálogo e à habilidade de aprender coletivamente

Seguindo o mesmo procedimento de consolidação conjunta das duas últimas questões, a comparação das respostas com o modelo estudado sugere que o Banco têm alguns segmentos mais avançados nesse processo que, de modo geral, está no início.

2. Demonstração Consolidada da Pesquisa

134

Indicadores	Respostas					
	Sim	%	Sim c/ restrições	%	Não	%
1. Adequação das normas ao contexto	11	57,9	8	42,1	-	-
2. Capacidade de pensar e agir estrategicamente / Oportunidade no desempenho	-	-	15	79,0	4	21,0
3. Detecção das causas e correção de erros	6	31,6	10	52,6	3	15,8
4. Oferecimento de produtos e serviços de qualidade aos clientes	8	42,1	10	52,6	1	5,3
5. Diretrizes	3	16,7	10	55,6	5	27,7
6. Preocupação com autodesenvolvimento	10	55,6	6	33,3	2	11,1
7. Relacionamento entre visão pessoal e aprendizado na organização	8	44,4	1	5,6	9	50,0
8. Compromisso com os resultados	13	72,2	2	11,1	3	16,7
9. Reformulação de imagens, pressupostos e crenças	6	33,3	-	-	12	66,7
10. Receptividade às mudanças	9	50,0	-	-	9	50,0
11. Construção e teste de novos processos de raciocínio	9	50,0	3	16,7	6	33,3
12. Senso coletivo da missão da organização	8	42,1	-	-	11	57,9
13. Articulação das visões pessoais com os valores e metas da organização	3	16,7	-	-	15*	83,3*
14. Disseminação de idéias norteadoras para tal articulação	12	66,7	-	-	6	33,3
15. Funcionamento como um todo	7	36,8	-	-	12	63,2
16/7. Incentivo ao diálogo e à habilidade de aprender coletivamente	8	44,4	-	-	10	55,6

*Variável crítica: a resposta que foi pior respondida.

Capítulo 5 - Conclusões e Sugestões

Até que ponto o Banco Central se aproxima ou se afasta do que se caracteriza como uma organização de aprendizagem? A resposta a essa indagação é a proposta deste capítulo.

Normalmente imersos em seu trabalho diário, os gerentes não têm muita paciência com teorias acadêmicas que parecem tão distantes da sua realidade. Diante de mesas cheias de papéis, cartas, relatórios e da fragmentação do tempo em curtos espaços reservados à leitura, análise, telefonemas e perguntas, sobra pouco tempo para a reflexão. Pensar em assuntos diferentes pode ser interessante, mas “toma o tempo do trabalho”. Tal fato foi freqüentemente observado durante as entrevistas. Aqueles que se deram a chance de elaborar seus pensamentos sobre o questionário, sem interrupções, avançaram na compreensão de suas opiniões e em alguns casos constataram a falta de tempo e de *fóruns* para se refletir sobre as questões propostas.

A noção de organização que aprende deriva do saber de campos diferentes da ciência como: administração, psicologia, teoria de sistema, filosofia. Mais recentemente, Senge (1999) inspirou-se nas idéias do biólogo chileno Humberto Maturana para fazer associações entre suas teorias e a biologia. Trazido para o contexto do dia-a-dia, o aprendizado organizacional pode ser reforçado se estiverem presentes os seguintes pressupostos: novas idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, novas teorias e práticas.

Com o objetivo de identificar os elementos que aproximam ou afastam o Bacen da noção de organização que aprende, foram inferidos indicadores desses pressupostos de forma que essas idéias se mostrassem mais próximas do dia-a-dia dos gerentes.

Assim, comparados às práticas organizacionais do Bacen, pôde-se reconhecer os seguintes pontos de convergência e divergência que apresentamos a seguir, respondendo ao problema motivador da dissertação:

Pontos de Convergência

- Articulação do planejamento com a gestão de desempenho.
- Implementação de projetos e programas que enfatizam o aprendizado generativo, favorecendo a reflexão sobre normas e procedimentos.
- Desenvolvimento de estudos e pesquisas no contexto do trabalho a fim de fundamentar decisões que ampliam a base de conhecimento da organização.
- Intercâmbio com outras instituições do governo e da iniciativa privada, do país e do exterior, permitindo a troca de experiências.
- Criação de redes internas de modo que o conhecimento possa ser compartilhado.
- Elaboração de Planos de Treinamento e Desenvolvimento, contemplando diferentes experiências de aprendizado.
- Interação com o público externo por meio da criação das Centrais de Atendimento.
- Aperfeiçoamento constante do Sisbacen.

Pontos de Divergência

- Necessidade de desenvolver a capacidade de pensar de forma sistêmica.
- Contradição entre o discurso organizacional e a prática.
- Repetição de modelos e pressupostos antigos.
- Falta de coesão, de um senso coletivo da missão do Banco.
- Falta de articulação das visões pessoais com os valores e metas da organização.
- Aproveitamento inadequado dos investimentos em qualificação de pessoal.
- Falta de diálogo, de *fóruns* para a discussão de assuntos internos com representação dos diferentes níveis da hierarquia.
- Falta de difusão de boas idéias norteadoras.
- Sedimentação de rotinas defensivas, gerando competição exagerada entre áreas.
- Centralização.
- Falta de trabalho em equipe nos níveis mais altos da organização, principalmente entre as unidades centrais.

Embora a existência de alguns desses pontos seja recente como a utilização do planejamento na avaliação de desempenho ou tenha sofrido modificações em função de determinação do governo como o Plano de Treinamento e Desenvolvimento do Banco que agora segue a Política Nacional de Capacitação, foram constatados diversos aspectos que aproximam o Banco de uma organização que aprende.

É necessário esclarecer que o aperfeiçoamento da instituição está muito ligado aos anos 90. Por exemplo, somente quase na metade dos anos 80 a construção do prédio do Bacen no Rio ficou pronta. Até aí as atividades da regional eram exercidas em locais diferentes e as pessoas

praticamente nem se conheciam. Nesse tempo também o governo adiou novas contratações em função do déficit público, ficando o Banco durante doze anos sem abrir concurso. Em 89, quando realizou o primeiro concurso desde 77, teve de adiar as contratações em razão de decisão do governo, sendo que estas só puderam ser retomadas a partir de 92.

Os efeitos dessas decisões só se fizeram sentir muito tempo depois com a acomodação dos funcionários conseqüente da falta de renovação do quadro e da concorrência.

De outra parte, os diversos planos de estabilização sempre resultavam em constantes mudanças na diretoria, que em função das questões econômicas sempre deixou de lado as questões internas.

As mudanças na sociedade, como a elaboração de uma nova Constituição e no campo econômico, exigiram do Banco atualização de suas práticas: definição de uma nova política de comunicação social, introdução do planejamento estratégico, do programa de qualidade, informatização de tarefas e maior preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos.

Analisando-se os pontos de aproximação, verificamos que se referem a mudanças nas estratégias, sistemas e práticas para melhorar o desempenho da organização enquanto os pontos de afastamento se referem a valores, aspirações e comportamento. Isto é, não é suficiente mudar estratégias, estruturas e sistemas se não se mudar o pensamento que produziu aquelas estratégias, estruturas e sistemas. Essa idéia constitui o núcleo do modelo de

Senge. Para que haja mudança profunda e aprendizado é preciso combinar essas duas perspectivas: interna e externa.

Assim, embora a organização apresente traços de uma organização que aprende, eles não são suficientes para que se possa falar que o Bacen é uma organização de aprendizagem. A presença dos outros pontos limita o aprendizado organizacional. Esta é a conclusão final a que o presente trabalho permitiu chegar.

Vale acrescentar, no entanto, que não é possível, em uma pesquisa, esgotar-se todas as interrogações que ela suscita. Por ser assim, sugerimos para uma nova agenda de pesquisa a investigação a respeito das causas da falta de coesão da organização, gerando a exacerbada disputa de recursos e poder entre áreas e unidades.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Chris e SCHÖN, Donald A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusets : Addison-Wesley Publishing, 1978.
- ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Trad. Helcio Tonnera Jr. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Gestão de Desempenho e Administração dos Resultados*. Brasília, DF, 1998.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Manual de Comunicação Social*. Brasília, DF, 1990.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Sistema Banco Central de Educação Permanente*. Plano 1996/97, Brasília, DF.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Trad. Lucy Magalhães. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 1998.
- DELEON, Acher. Um quarto de século depois. *O Correio da Unesco*. ed. portuguesa, nº 6, jun. 1996, p. 12.
- DEJOURS, Christophe. *O Fator Humano*. Trad. Maria Irene S. Betiol, Maria José Tonelli. Rio de Janeiro : ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DEMO, Pedro. *Introdução à Metodologia da Ciência*. São Paulo : Atlas, 1985.
- DODGSON, Mark. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*. Brighton. 14/3, 1993, p. 375-394.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. Trad. Gilson Cesar Cardoso de Souza. 13. ed. São Paulo : Perspectiva, 1996. (Coleção Estudos, 85).
- FREIRE, Paulo. *A Educação na Cidade*. Prefácio de Moacir Gadotti e Carlos Alberto Torres. Notas de Vicente Chel. 2. ed. São Paulo : Cortez, 1995.
- GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- GOVERNO FEDERAL - *Plano Plurianual 2000: Orientação Estratégica do Presidente da República*. Brasília, DF.

- HUTCHINS, Robert M. *The Learning Society*. Second printing. New York : Frederick A. Praeger, Publishers, 1969.
- Kao, John. *Jamming: A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KUHN, Thomas S. *A Estrutura da Revoluções Científicas*. Trad. Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3. ed. São Paulo : Perspectiva, 1995. (Coleção Debates, 115).
- LÉNA, Pierre. Partilhar os Conhecimentos. *O Correio da Unesco*. ed. portuguesa. nº 6, jun. 1996, p. 21.
- MARTINS, G. de Andrade. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em Administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*. FEA/USP, jul./dez. 1994.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo : Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. Por uma reforma do pensamento. *O Correio da Unesco*. ed. portuguesa, nº 4, abr. 1996, p. 10.
- MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional: A revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa*. 5. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1995.
- PIAGET, Jean. *Seis Estudos de Psicologia*. Trad. Maria Alice Magalhães D' Amorim e Paulo Sérgio Lima Silva. 21. ed. revista. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1995.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May-June. 1990, p. 79-91.
- PRIGOGINE, Ilya. A ordem nasceu do caos. In: Sorman, Guy. *Os verdadeiros pensadores do nosso tempo*. 2. ed. Rio de Janeiro : Imago Editora, 1989, p. 41-7.
- SANTOS, Theotonio dos. *Economia Mundial, Integração Regional e Desenvolvimento Sustentável: As novas tendências da economia mundial e a integração latino-americana*. 3. ed. Petrópolis : Vozes, 1995.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina. Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. Trad. Regina Amarante. 9. ed. São Paulo : Best Seller, 1990.
- _____ et al. *A Quinta Disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Trad. Antônio Romero Maia da Silva. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1997.
- _____ et al. *The Dance of Change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations*. First Edition, New York : Doubleday/ Currency, April 1999.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Trad. Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso de grandes empresas*. Trad. Lenke Peres. São Paulo : Futura, 1997.

THURBIN, Patrick J. *Implementando a Organização Aprendiz*. Trad. June Alexandra de Camargo. São Paulo : IMAM, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo : Atlas, 1997.

_____. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: Uma Abordagem Exploratória. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, v. 25, nº 3, jul./set. 1991, p. 120-38.

_____. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, v. 27, nº 2, abr./jun. 1993, p. 130-57.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. Em Busca da Visão de Totalidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, v. 33, nº 6, nov./dez. 1993, p. 20-31.

_____. Competências Gerenciais Requeridas em Ambiente de Mudança. Recursos Humanos. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro : ANPAD, v. I, nº 9, set. 1995, p. 49-75. (Anais do 19º ENANPAD).

_____. Intuição e Programas de Treinamento e Desenvolvimento. Formação e Treinamento de Administradores. *Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Diretoria da ANPAD, set. 1994, v. 6, p. 171-85. (18º ENANPAD).

WARDMAN, Kellie T. *Criando Organizações que aprendem*. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo : Futura, 1996.

WEIL, Pierre. *As Fronteiras da Evolução e da Morte*. 5. ed. Petrópolis : Vozes, 1991.

ZAJDSNAJDER, Luciano. Métodos de Pensamento ou Gerência do Pensamento. *Cadernos EBAP*. Rio de Janeiro : FGV, nº 58, fev. 1992.

Sites pesquisados:

<http://www.bcb.gov.br>

<http://www.mare.gov.br>

ANEXOS

Anexo A

<i>Disciplinas</i>	<i>Indicadores</i>
1. Pensamento Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> * Adequação das normas ao contexto. * Oportunidade de sua atuação no mercado. * Esforços do pessoal para detectar as causas dos problemas e corrigir erros. * Qualidade de produtos e serviços.
2. Maestria Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> * Preocupação com o autodesenvolvimento. * Ter visão pessoal. * Compromisso com os resultados desejados.
3. Modelos Mentais	<ul style="list-style-type: none"> * Preocupação em reformular imagens e pressupostos. * Receptividade à mudanças. * Esforços para construir e testar novos modelos mentais.
4. Visão Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> * Senso coletivo da missão da organização. * Articulação das visões pessoais com os valores, metas e a missão da Instituição. * Esforços visando contribuir para esse sentido compartilhado.
5. Aprendizado em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> * Nível de alinhamento “funcionar como um todo”. * Habilidade de dialogar / discutir produtivamente. * Habilidade de aprender coletivamente.

Indicadores, segundo Senge.

Roteiro das entrevistas

Do seu ponto de vista, a organização:

1. Preocupa-se com a adequação das normas ao contexto em que se insere?
2. Busca desenvolver a capacidade de pensar e agir estrategicamente no desempenho de suas principais funções? Busca a oportunidade no seu desempenho?
3. Esforça-se para detectar as causas dos problemas e corrigir erros?
4. Busca oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes?
5. Faz refletir nas diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico/98 (consistência, credibilidade, eficiência, profissionalismo, independência e transparência) valores básicos para a organização?

Do seu ponto de vista, o corpo funcional:

6. Demonstra preocupação com o autodesenvolvimento?
7. Procura relacionar sua visão pessoal com o aprendizado na organização?
8. Apresenta compromisso com os resultados desejados?
9. Preocupa-se em reformular imagens e pressupostos, crenças arraigadas?
10. Mostra-se receptivo às mudanças?
11. Esforça-se para construir e testar novos processos de raciocínio?

Para você, a organização:

12. Apresenta senso coletivo da missão da organização?
13. Favorece a articulação das visões pessoais com os valores, as metas e a missão da Instituição?
14. Dissemina idéias norteadoras a fim de contribuir para tal articulação? As idéias são eficazes? Atingem seus objetivos?
15. Funciona como um todo? Incentiva o aprendizado em equipe?
16. Incentiva o diálogo, a habilidade de discutir produtivamente?
17. Busca desenvolver a habilidade de aprender coletivamente?

Do seu ponto de vista, a organização:

1. Preocupa-se com a adequação das normas ao contexto em que se insere?
2. Busca desenvolver a capacidade de pensar e agir estrategicamente no desempenho de suas principais funções? Busca a oportunidade no seu desempenho?
3. Esforça-se para detectar as causas dos problemas e corrigir erros?
4. Busca oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes?
5. Apresenta senso coletivo da missão da organização?
6. Favorece a articulação das visões pessoais com os valores, as metas e a missão da instituição?
7. Dissemina idéias norteadoras a fim de contribuir para tal articulação? As idéias são eficazes? Atingem seus objetivos?
8. Para o senhor o Bacen funciona como um todo integrado, articulado?
9. Que desafios o senhor crê que o Bacen irá enfrentar nos próximos anos?