



Projeto Lideranças: desenvolvendo gestores no Banco Central do Brasil

*Juliana Mozachi Sandri
Universidade Banco Central do Brasil*

1. Introdução

O Projeto Lideranças do Banco Central surgiu com o grande desafio de aumentar o grau de maturidade no exercício da liderança no âmbito da organização, envolvendo também lidar com aspectos subjetivos e emocionais dos gestores.

Isso porque foi demanda, dos próprios gestores, identificada por consultoria externa contratada, a definição de um Perfil de Liderança para o Banco e também a definição do que se esperava desses gestores, de forma que eles tivessem clareza de suas necessidades de desenvolvimento e de capacitação, para melhor desempenharem seu papel de líder, na condução de suas equipes, e atuarem na direção do alcance real dos resultados desejados pela instituição.

A implantação desse projeto proveio quando ficou claro que se tornara necessário o investimento organizacional efetivo em programas de desenvolvimento de pessoas, para que se tornasse possível a superação de lacunas de liderança, por meio do oferecimento de suporte aos líderes naqueles aspectos que se mostravam carentes de desenvolvimento ou fortalecimento.

O Projeto Lideranças do Banco Central nasceu exatamente a partir de depoimentos e manifestações dos próprios gestores organizacionais, que revelaram, antes do Projeto, à chamada Frente de Cultura estabelecida, grande preocupação em relação às dificuldades que encontravam no exercício de seu papel na liderança, particularmente no que se referia a:

- estimular e comprometer suas equipes;
- manter coerência do comportamento gerencial;
- assegurar o alcance dos resultados; e
- obter visão mais ampliada do Banco e de sua ação global.

A partir dessas reflexões, o Banco contratou consultoria técnica especializada que, realizando pesquisas qualitativas e quantitativas sobre a prática dos valores organizacionais, conduziu discussões, avaliou trabalhos apresentados em *workshops* de alinhamento da cultura organizacional e em seminários de liderança, promovidos internamente, e apresentou diagnóstico e sugestões sobre o estilo de liderança no Banco Central. O diagnóstico apresentado pela consultoria não se distanciou muito das percepções já manifestadas pelas equipes do Banco, que propuseram o projeto de alinhamento da cultura organizacional e do estilo gerencial. Um ponto que chamou a atenção nesse diagnóstico foi o fato de se pontuar que os gerentes do Banco Central apresentavam amplo domínio dos aspectos técnicos das atividades sob seu comando, mas ainda baixo grau de maturidade no exercício da liderança. Durante os *workshops* e seminários realizados, os aspectos racionais eram sempre facilmente absorvidos, reforçando a alta qualificação e o nível crítico apurado do grupo.

A oportunidade criada, então, pela aposentadoria de muitos servidores (43% do quadro até 2014) e pela entrada de novos concursados foi vislumbrada de forma positiva pelos gestores, que entenderam ser possível se contar com novos servidores como potenciais alavancadores do processo de transformação, em conjunto com aqueles mesmos gestores que tinham o comportamento fortalecido pela crença na força e na validade dos valores organizacionais.

Todo esse caldo demandou ações institucionais para a garantia de que aqueles colaboradores que, porventura, não tivessem ações coerentes com o que se espera do papel de líder, pela organização, atuação definida a partir de perfil que a própria instituição publicou, fossem auxiliados a desenvolverem as competências gerenciais que lhes faltavam, ou a até mesmo incentivados a encontrarem seu verdadeiro lugar nas atividades do Banco: estava sendo rascunhada a Escola de Lideranças do Banco Central, *locus* para formação, qualificação e requalificação dos gestores do Banco, quase mil clientes internos, com a meta de trabalhá-los a partir de suas necessidades de entregas organizacionais, de acordo com sua colocação no Banco – se líder operacional, líder tático ou líder estratégico. Preparar o líder para realizar as entregas organizacionais de acordo com o seu próprio nível, em consonância com o esperado pelo Banco Central do Brasil, tornou-se, então, a missão da Escola de Lideranças do Banco Central, produto final do Projeto Alinhamento do Perfil de Lideranças do Banco Central do Brasil.

Estruturar uma Escola de Liderança no âmbito do Banco Central vem exigindo, todo o tempo, tato e sensibilidade para a implementação das ações educacionais definidas como prioritárias pela Escola, pois o quadro gerencial do Banco, principalmente em razão de seu alto nível técnico, tem alcançado resultados expressivos do ponto de vista do negócio. Do que ele se ressentia, até então, era da falta de investimento no desenvolvimento de competências gerenciais.

A partir do detectado, tem cabido à Escola de Liderança alinhar o desenvolvimento dos gestores no âmbito da organização, sem perder de vista, em nenhum momento, a prática dos valores organizacionais – Ética, Excelência, Compromisso com a Instituição, Foco em Resultados, Transparência e Responsabilidade Social; o real comprometimento dos servidores com suas atividades; e o orgulho que todos têm, de atuarem em uma instituição que construiu um conceito sólido na sociedade, trazendo efetivas contribuições ao país.

O primeiro passo concreto da Escola foi, portanto, atuar para a definição um Perfil de Liderança claramente expresso na organização, envolvendo aspectos humanos e relacionais, para, somente a partir dessa definição, atuar no planejamento, elaboração e implantação de iniciativas que formam ou evidenciam comportamentos coerentes com a prática dos Valores Organizacionais e com esse Perfil validado.

Enquanto projeto, as ações educacionais estão rodando, no âmbito do Projeto Lideranças, desde 2012 – e devem prosseguir até 2014. A partir daí, o desafio do Projeto é deixar a Escola de Liderança no Banco Central em plena atuação, de forma a não comprometer os trabalhos desenvolvidos e os resultados obtidos no próprio Projeto, tendo em vista que, permanentemente, deverão ser planejados novos ciclos de desenvolvimento, aliados a programas coerentes e consistentes de desenvolvimento de liderança, de forma a garantir continuidade do processo de internalização da transformação cultural iniciado pelo Projeto.

Vale ressaltar que o fato de o Banco ter definidas suas orientações estratégicas – Missão, Visão, Valores Organizacionais, Objetivos Estratégicos – para o período de 2010-2014 representou também

grande oportunidade de diretriz para o Projeto Lideranças e ofereceu subsídios para o desenvolvimento e a implantação do programa de desenvolvimento de liderança estar sempre alinhado ao modelo de gestão com foco em resultado. É importante também ressaltar o fato de que os esforços para o desenvolvimento da liderança estão sendo, desta forma, consolidados em um programa corporativo, de caráter permanente, alinhados às orientações estratégicas da instituição, contribuindo para o aperfeiçoamento de sua gestão e de sua governança, já que não se pode crer no desenvolvimento real de pessoas a partir de ações estanques e isoladas, senão planejadas dentro de um processo de educação, formação e reciclagem imerso na expectativa real da instituição para a qual se labora.

2. Corpo do caso

2.1 Premissas do Programa de desenvolvimento de liderança no Banco Central:

Para se iniciar o Projeto Lideranças, partiu-se das seguintes necessidades claramente identificadas:

- 1) alinhar o perfil dos ocupantes de funções comissionadas de direção ao perfil de liderança BC;
- 2) promover um choque de cultura e competência gerencial e tornar mais efetivo o papel da liderança para a obtenção de resultados concretos e alinhados à estratégia organizacional;
- 3) produzir mudanças comportamentais – “mexer com as pessoas” – para estimular o clima, a prática de Valores e as atitudes que levassem a elevados padrões de desempenho e desestimulassem o mau desempenho ou “o desempenho médio insatisfatório”;
- 4) possibilitar o desenvolvimento de habilidades de gerenciais (técnicas, administrativas e operacionais) para operar as ferramentas de gestão disponíveis no Banco;
- 5) tornar o gestor um comunicador e um agente capaz de promover clima e ambiente favoráveis à intensa comunicação e à ampla cooperação;
- 6) desenvolver no gestor um líder orientado para o desenvolvimento de pessoas e para a formação de equipes/redes de colaboração;
- 7) preparar o gestor para, no seu papel de educador, fazer de cada membro de sua equipe um especialista na solução de problemas e um promotor de melhoria dos resultados, observado o alinhamento com a estratégia organizacional;
- 8) desenvolver na liderança BC a capacidade de identificar oportunidades de melhoria radical do desempenho organizacional.

A Escola de Liderança formou-se então com os seguintes objetivos:

Geral:

Promover, de forma permanente, o desenvolvimento de pessoas com base nos valores, nas competências e nas orientações estratégicas do Banco Central para o exercício de funções gerenciais.

Específicos:

- a) promover o alinhamento do perfil dos ocupantes de funções gerenciais ao perfil de liderança do Banco Central;
- b) desenvolver potenciais ocupantes de funções gerenciais de acordo com o perfil de liderança do Banco Central;
- c) promover mudança cultural para a obtenção de resultados concretos e alinhados às orientações estratégicas;

- d) estimular mudanças comportamentais para a prática de valores organizacionais e atitudes que resultem em elevados padrões de desempenho e melhoria do clima organizacional;
- e) facilitar o desenvolvimento de competências gerenciais técnicas e comportamentais para o suprimento de lacunas identificadas; e
- f) capacitar para o uso adequado das ferramentas de gestão disponíveis no Banco.

2.2 Diretrizes para a implantação da Escola de Liderança

Em seu processo de construção, a Escola adotou, por diretrizes:

- 1) que o Desenvolvimento Gerencial é negócio da Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen);
- 2) que a formação gerencial deve ser sempre um movimento continuado;
- 3) que a Cadeia de Valor da organização deve ser usada como referência na construção do Programa de Desenvolvimento Gerencial do Banco, assim como seus valores organizacionais, a gestão com foco em resultados, a gestão de processos e projetos, e o clima organizacional;
- 4) que, na estruturação da Escola, deveriam ser considerados os perfis de aprendizagem, o desenvolvimento tecnológico, as competências gerenciais e as relações interpessoais;
- 5) que o alinhamento da cultura e do estilo gerencial, por meio de ferramentas ancoradas nos valores organizacionais, deveria estar permeado nos módulos do programa a ser implantado;
- 6) que a construção do programa deveria se pautar pela praticidade e pela simplicidade, pois o gestor tem cada vez menos tempo;
- 7) que as ações do programa deveriam ser de curto e médio prazos e apresentadas em ciclos;
- 8) que o programa deveria buscar mesclar participantes das diferentes partes do Brasil, oriundos das praças onde o Banco tem participação, para estimular a troca de experiências;
- 9) que o programa deveria convidar, à participação, o Presidente e os Diretores, para alguns momentos da Escola, a fim de servirem de modelo, de referência, até que os gerentes estivessem completamente amadurecidos com relação à gestão;
- 10) que o programa buscaria desenvolver Plano de Comunicação, com ações de sustentação e divulgação do *status* ou de iniciativa específica;
- 11) que o programa buscaria definir, no domínio comportamental, perfil e estilo de liderança da instituição;
- 12) que o programa buscaria superar as lacunas de liderança, suportando os líderes nos aspectos que ainda precisam ser desenvolvidos ou fortalecidos, e garantindo o processo de transformação cultural já iniciado;
- 13) que o programa buscaria estrutura para prover suporte aos participantes engajados na Escola, inclusive no próprio ambiente de trabalho, com suporte à transferência de aprendizagem;
- 14) que a Escola de Liderança buscaria desenvolver ações que trabalhassem o conjunto do público-alvo;
- 15) que a elaboração, execução e acompanhamento da eficácia da Escola deveriam estar inseridos na Universidade Banco Central do Brasil; e
- 16) que deveriam haver métricas para acompanhamento e aplicação do aprendizado, da atuação gerencial e do processo de mudança;

17) que a Escola de Liderança do Banco Central será contínua e buscará alinhar suas ações à gestão do Banco, buscando sua permanente atualização, nivelamento e discussão permanente de temas gerenciais.

2.3 Pressupostos da Escola de Liderança

Nesse processo de construção, permaneceram como pressupostos a demanda de novos e antigos líderes por melhor qualificação e alinhamento de sua atuação ao que é esperado do perfil da liderança e por orientações sobre como poderiam desempenhar melhor seu papel.

Por conseguinte a Escola de Liderança assumiu como seu pressuposto, na linha de atuação da Universidade Banco Central do Brasil, que os líderes da organização devem ser os agentes responsáveis pela transformação da cultura local de liderança, o que exigirá sempre de todos, Escola e participantes, grande persistência e dedicação, além, de por parte da própria Escola, processo estruturado e contínuo de trabalho.

2.4 Contexto de formação da Escola de Liderança

No contexto para elaboração de uma possível Escola de Lideranças para o Banco Central, destacaram-se, num primeiro momento, as seguintes situações:

- a) considerável número de gerentes próximos à aposentadoria e conseqüente saída de gerentes e entrada de novos servidores;
- b) comunicação como impulsionadora e como restritiva; e
- c) necessidade de aprimoramento e ajustes na gestão.

2.5 O Projeto da Escola

Dentre as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, está a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção (Decreto 5.707 de 2006).

No ambiente extra-organizacional, a equipe do Projeto foi buscar referências em outras organizações públicas e privadas, sobre modelos de liderança implantados com sucesso.

A Missão, Visão, Valores Organizacionais e os Objetivos Estratégicos do Banco serviram de guia para a identificação das competências gerenciais críticas e foi vislumbrado que a adoção de ferramentas de gestão demandaria esforços de capacitação dos gestores do Banco para sua efetiva e correta aplicação.

No processo de implantação do Projeto Lideranças, foram também fundamentais os resultados de pesquisa realizada internamente, sobre alinhamento cultural e sobre fatores impulsionadores e restritivos à prática dos valores organizacionais, além de ações sugeridas para se eliminarem fatores restritivos à capacitação gerencial.

Trabalhos anteriores, realizados na capacitação de gerentes de projetos da organização, também serviram de referência para o desenvolvimento de ações do projeto.

Grandes desafios, no desenho da Escola de Liderança, foram a delimitação das fronteiras e dos limites da solução que ela proporia, frente à dimensão total do problema, de modo a caracterizar a abrangência do projeto e a referência ao não escopo do projeto.

Dessa forma, ficaram definidos como Níveis de Complexidade / *Pipeline* para os líderes, na Escola de Liderança:

Líder estratégico	<p>Planejamento Estratégico</p> <p>Planeja, organiza, controla e toma decisões de sua alçada sobre processos sob sua responsabilidade.</p> <p>Contribui para formulação das estratégias organizacionais; pensa além de sua função e preocupa-se com as questões estratégicas.</p> <p>Cria alinhamento (de missão, valores, práticas, estratégias e resultados) entre a unidade que gerencia e outras e unidades.</p> <p>Articula, desdobra e responde pelo orçamento e pela implantação da estratégia da orga para a unidade que nização que gerencia.</p> <p>Planeja e negocia a estrutura de sua unidade; define papéis e metas, distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback, e avalia o desempenho da equipe e sobretudo dos gerentes.</p> <p>Fornece coaching e forma sucessores para todas as posições de liderança.</p>
Líder tático	<p>Planejamento Tático</p> <p>Dá suporte ao nível estratégico para a tomada de decisão.</p> <p>Dissemina em sua equipe (subunidade) as decisões e orientações do nível estratégico.</p> <p>Mantém o nível estratégico informado sobre a situação e as sugestões das equipes .</p> <p>Articula-se com seus pares e pauta sua ação olhando para os demais processos relacionados.</p> <p>Gerencia a implantação do Plano de ação, do processo específico ou do conjunto de sua responsabilidade.</p> <p>Lidera outros gestores.</p> <p>Define e acompanha indicadores dos gestores e equipes em sua subunidade.</p> <p>Distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback e avalia e avalia o desempenho da equipe e dos respectivos líderes.</p> <p>Seleciona e prepara pessoas para posições de gestão.</p>

Líder de equipe	<p>Planejamento operacional</p> <p>Gerencia a execução do Subprocesso ou Conjunto de Atividades sob sua responsabilidade.</p> <p>Distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback e avalia e avalia o desempenho da sua equipe.</p> <p>Acompanha indicadores em sua coordenação ou supervisão.</p> <p>Assume pessoalmente atividades de maior complexidade na coordenação ou supervisão.</p> <p>Estabelece altos padrões de desempenho para si próprio e sua equipe.</p> <p>Executa processos, conduz ou participa de projetos simultâneos.</p> <p>Pauta sua ação olhando para os demais processos da unidade.</p> <p>Sugere e implanta ações, por própria iniciativa, para melhorar os resultados da unidade.</p> <p>Forma sucessores para sua posição.</p>
-----------------	---

O Projeto Lideranças não previu, desde o princípio:

- 1) realizar pesquisa de clima e cultura organizacional;
- 2) realizar avaliação de desempenho funcional;
- 3) realizar pesquisa da prática dos valores organizacionais;
- 4) formular política e definir critérios para a sucessão de gerentes;
- 5) conduzir processos de concorrência para postos de trabalho gerenciais;
- 6) avaliar e capacitar servidores em competências não gerenciais;
- 7) prestar consultoria em gestão;
- 8) utilizar resultados de participação do programa como redutores para progressão e promoção;
- 9) patrocinar mestrado profissionalizante e pós-graduação lato sensu;
- 10) realizar desenvolvimento de equipes naturais;
- 11) desenvolver gerentes de projeto, embora tal desenvolvimento deva observar os princípios e as diretrizes gerais do Programa de Desenvolvimento de Liderança do Banco;
- 12) patrocinar iniciativas isoladas de unidades para desenvolvimento de gestores;
- 13) executar ações permanentes de desenvolvimento de liderança e de sucessores, que serão implantadas posteriormente, após a avaliação das ações desenvolvidas no âmbito deste projeto; e
- 14) tratar lacunas cuja solução não seja capacitação.

Vale reiterar que esteve, em permanente cuidado, na implantação do Projeto, a perfeita adequação do seu Escopo aos Objetivos Estratégicos do Banco. Nesse contexto, cuidou-se especialmente do seguinte alinhamento entre o que a escola haveria de desenvolver e os objetivos organizacionais:

Objetivo estratégico 6: *Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo.*

Em relação à comunicação, a equipe do projeto entendeu ser necessário que os gestores compreendessem-na como importante ferramenta estratégica, na medida em que resultados somente podem ser alcançados se as pessoas envolvidas no processo tiverem clareza do que delas é esperado

e de como seu trabalho se insere no contexto organizacional. Também, no que se refere à gestão de conflitos, a comunicação intraequipes foi entendida como de vital importância, considerando-se que quem deveria garantir a fluidez do processo comunicacional seria sempre o gerente.

Objetivo estratégico 7: Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.

Não há que se falar em aprimoramento da gestão e da governança de uma instituição sem se considerar o papel dos gerentes no processo. Em razão dos diagnósticos existentes no Banco sobre o estilo de liderança então vigente e o resultado da pesquisa sobre o alinhamento da cultura organizacional, urgia que a instituição definisse e implantasse um programa de desenvolvimento de liderança de caráter permanente, alinhado às orientações estratégicas baixadas pela Diretoria Colegiada. Ademais, a utilização dos valores organizacionais como balizadores do estilo de liderança que se pretendia trabalhar no programa, que resultaria do projeto, visava garantir o alinhamento do projeto com as orientações estratégicas em geral.

A filosofia adotada para a construção do Projeto Lideranças foi, portanto, calcada nos valores organizacionais, que serviram de balizadores do estilo de liderança, especialmente os valores “Foco em resultados” e “Compromisso com a Instituição”.

Antes da sua implantação, então, o Projeto Lideranças definiu seus indicadores, que permitirão, ao final do projeto, mensurar e avaliar o impacto das ações implementadas em termos do alcance dos Objetivos Estratégicos e do fortalecimento dos Valores Organizacionais. Esses indicadores não se referem ao desempenho do projeto, mas às repercussões de sua implantação no ambiente em que ele hoje atua, sendo que ainda deve ser estabelecido um indicador para cada resultado pretendido. Foram definidos como indicadores:

- a) o grau de alinhamento dos gerentes ao perfil de liderança definido;
- b) o índice de percepção da prática dos valores organizacionais;
- c) o índice de percepção do clima organizacional nos aspectos relativos à liderança;
- d) o índice das lacunas de competências gerenciais priorizadas;
- e) o percentual de sucessores efetivados que tenham participado do programa; e
- f) o percentual de adesão do público-alvo ao programa.

E, para a implementação do projeto, foram definidos os agentes que seriam, direta ou indiretamente, atingidos:

- a) gestores: em janeiro de 2011, o Banco Central do Brasil contava com 828 servidores em postos gerenciais; e
- b) potenciais sucessores: estimam-se em 240 as vagas abertas em postos gerenciais por aposentadorias até 2014.

Dessa forma, na definição do perfil de líder da organização, o Banco considerou o modelo de gestão com foco em resultados definido pela organização e suas competências gerenciais; os valores organizacionais estabelecidos no planejamento estratégico; o resultado de pesquisa interna realizada sobre valores; e outros trabalhos sobre desenvolvimento de competências gerenciais realizados no próprio Banco.

2.6 Considerando os Valores Organizacionais

Como dito, na definição do Perfil de Líder do Banco, também foram considerados os Valores Organizacionais do Banco Central do Brasil.

A seguir, a descrição de cada um deles:

Valor	Descrição
Ética	Agir com integridade, honestidade e probidade para a preservação dos interesses institucionais e dos princípios que regem a Administração Pública.
Excelência	Aprimorar continuamente os padrões de desempenho para atender às expectativas dos clientes internos e externos, mantendo -se alinhado às melhores práticas internacionais.
Compromisso com a Instituição	Priorizar os interesses da Instituição em relação a interesses pessoais ou de grupos e atuar com foco na missão, na visão e nos objetivos estratégicos da Instituição.
Foco em Resultados	Atuar com iniciativa e proatividade, identificando prioridades e concentrando ações no que é relevante para alcançar os resultados pretendidos pela Instituição.
Transparência	Informar, interna e externamente, sobre decisões de políticas e procedimentos, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, observadas as restrições de ordem legal ou de caráter estratégico.
Responsabilidade Social	Agir, tendo a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com servidores, colaboradores, fornecedores, parceiros, usuários, comunidade, governo.

Com base nos referenciais anteriormente mencionados, foi feita análise de conteúdo e identificados comportamentos que representariam, enfim, o perfil de liderança adequado para o Banco.

Tais comportamentos foram agrupados de acordo com sua natureza e, a partir daí, definidas cinco características que devem integrar o perfil do gestor do Banco.

2.7 Definição de competências

Partiu-se, portanto, para a definição do perfil do líder do Banco.

Competências de Liderança no Banco Central:

- a) Gerenciamento Eficaz;
- b) Responsabilidade Técnica;
- c) Liderança;
- d) Inovação Empreendedora; e
- e) Articulação Institucional.

Assim surgiu a Escola de Liderança do Banco Central. A partir do Perfil de Líder que a organização almeja, a Universidade Banco Central do Brasil pôde planejar ações que caminhariam na direção da formação de seus líderes exatamente para esse perfil, considerando seu nível na organização – se operacional, tático ou estratégico – porque isso impacta sobremaneira no *quantum* de entrega de cada líder.

2.8 Visão Geral da Escola de Lideranças

Para atender aos seus objetivos, a Escola ficou, por fim, assim estruturada:

Escola de Liderança			
Eixos/ Competências Pipeline	Organização Inovação empreendedora/ Articulação institucional	Pessoas Liderança	Recursos e Processos Gerenciamento eficaz / Responsabilidade técnica
Líder estratégico	Desenvolver a Organização III DO III	Liderar Pessoas III LP III	Gerir Recursos GR III
Líder tático	Desenvolver a Organização II DO II	Liderar Pessoas II LP II	Gerir Recursos GR II
Líder de equipe	Desenvolver a Organização I DO I	Liderar Pessoas I LP I	Gerir Recursos GR I

2.9 Escola em ação

A Escola de Liderança teve, então, suas primeiras ações planejadas e começou a atuar ainda no ano de 2012. As primeiras ações mais contundentes, já integradas ao Plano Diretor de Educação Corporativa, foram as seguintes:

- a) Curso Gestão de Desempenho: formação voltada a coordenadores e supervisores (líderes operacionais) e à formação de sucessores;
- b) Curso Líder-coach: formação de líderes táticos (chefes de subunidade);
- c) Coaching: voltado a líderes estratégicos; e
- d) Curso Passaporte para liderança: formação a distância, voltada a coordenadores e supervisores e à formação de sucessores.

Outras ações que também foram implantadas pela Escola de Liderança:

- a) Formação internacional em liderança: voltada a líderes estratégicos;
- b) Curso Comunicação e Expressão Oral: voltado a líderes estratégicos;
- c) Formação em Inovação: voltada a líderes táticos; e
- d) Curso Gestão Estratégica em Projetos: voltado a líderes estratégicos.

Para todas essas ações, a Escola realiza convite e seleção pública interna.

Para grande parte dessas ações, realiza também a auto-avaliação dos participantes, antes de sua participação nas ações do programa.

Em todas as ações vem buscando a descentralização das oportunidades de treinamento, seja deslocando servidores de outras praças para a unidade onde ocorre a ação educacional, seja realizando, *in loco*, diversas turmas.

Todas as ações da Escola de Liderança estruturaram-se em modelos flexíveis: são as trilhas de aprendizagem, que os servidores têm de percorrer, para apreenderem tudo o que a Escola já disponibiliza, para a sua formação, como líder do Banco Central.

A formatação de trilhas de aprendizagem leva em consideração se o líder é emergente, se é novo líder ou se é líder experiente, isso sempre relevando que o líder é a pessoa-chave para o desdobramento do processo de transformação cultural.

As ações da Escola possibilitam o compartilhamento de conteúdos e vivências entre os participantes, com foco na cooperação, ao invés de competição, e reforça e valoriza casos de sucesso, em iniciativas internas, de forma a compatibilizar aspecto humano x foco em resultados.

Sob o nome de “Gestão de Desempenho”, “Líder-coach”, “Coaching” ou “Passaporte para Liderança”, as maiores ações da Escola, há o estudo e a aprendizagem de ferramentas simples e cotidianas, de forma a alinhar todos os líderes ao mesmo estilo. Estão também ações de multiplicação com exercícios sistematizados, conduzidos em efeito cascata, com a participação firmada desde os Diretores até equipes subordinadas, que devem reaplicar os conteúdos discutidos, adaptando linguagem e forma (há, ineditamente, cinco diretores do *board* do Banco participando das ações da Escola e dando o exemplo).

As ações da Escola incentivam também as discussões entre equipes, tratando de valores organizacionais. É o caso, por exemplo, do Passaporte para Liderança, que vem publicando, por meio de *podcast*, boas práticas em relação aos valores já implementados no âmbito da organização, além de outros temas.

Primordial nas ações da Escola tem sido, também, o estímulo à prática de auto-avaliação e *feedback*, favorecendo o desenvolvimento de pessoas por meio de diálogos, num movimento de auto e hetero conhecimento. As ações têm fomentado se pensar, planejar e desenvolver as ações de liderança dirigidas a facilitar a evolução da equipe e o *feedback* do grupo sobre seu próprio desempenho.

Ações mais pontuais da Escola, como o seminário Gestão Estratégica em Projetos, têm buscado apresentar orientações e dicas para os gerentes.

Importa ressaltar que todas as ações que a Escola está implementando, neste momento, promovem ações integradas entre os gerentes de níveis operacional, tático e estratégico, em torno dos diversos aspectos da gestão, focados de modo sistêmico e com atenção para a continuidade e interdependência da ação dos gerentes desses três níveis.

As ações da Escola vêm focando em temas que versem sobre gestão com foco em resultados, numa abordagem sempre pragmática. Nas ações de Líder-coach, por exemplo, buscou utilizar-se do método de estudos de caso.

Por fim a Escola tem buscado, também, proporcionar a Gestão do Conhecimento. Para isso foi inaugurado o Portal do Líder, independentemente do Portal da Universidade Banco Central, para fomentar as discussões sobre o tema liderança e para divulgação de todas as ações da Escola, fazendo permanente conexão entre a teoria e a prática.

4. Conclusão e demais comentários de encerramento

Para a implantação da Escola de Liderança do Banco Central, foram pensadas algumas diretrizes: uma delas foi a de que entre 45 e 50% dos gestores fossem treinados ao menos em uma capacitação – supondo um período de dois anos para implantação. Outra diretriz foi a de que todas as capacitações fossem aplicadas ao menos uma vez no período da implantação.

Do ponto de vista dos cursos a serem ofertados em primeiro lugar, foram considerados alguns critérios:

- a) atender temas que alcançassem o maior número de líderes, começando pelo nível de líder de equipe (operacional);
- b) priorizar temas decorrentes de exigência legal, como a gestão de Desempenho;
- c) trabalhar temas que contribuíssem para maior número de competências por nível (por exemplo, a capacitação Gestão de Desempenho tem contribuição significativa para todas as competências, em alguns casos mais do que outros);
- d) observar ações de diferentes níveis que devem ser ofertadas na mesma época, a fim de se criar sinergia e “ambiência” para a prática das competências;
- e) -privilegiar temas relacionados à dimensão “Pessoas”, ofertando, para cada nível, uma ação que agregue bastante valor à dimensão (Ex.: Gestão de Desempenho para líderes de equipe, Líder-coach para líder tático e Comunicação e Expressão Oral para o líder estratégico);
- f) ofertar mais edições do mesmo curso, quando for para uma população-alvo grande; e
- g) considerar aquelas ações que exerçam maior atratividade sobre os níveis tático e estratégico.

Todos esses critérios foram considerados na análise de implantação das primeiras ações da Escola e, considerando-se os fatores de disponibilidade de cursos e impacto dos temas, foram elencadas as soluções educacionais que foram perfeitamente implantadas em primeiro lugar e hoje rodam com consistência para os servidores do Banco.

É importante destacar que a Escola de Lideranças começou sua atuação tendo clareza de que não deveria atuar exclusivamente mediante ações de sala de aula, muito ao contrário. Assim foi que o Passaporte para Liderança foi lançado, com preenchimento imediato de 600 vagas, ofertadas apenas para a modalidade de aprendizagem a distância, priorizando as novas tecnologias e os novos meios de formação em educação corporativa.

Em linha com os conceitos de competência que embasam o trabalho da Escola de Liderança, a UniBacen considerou que as ações de sala de aula direcionam-se principalmente à aquisição de conhecimentos, mas deve-se buscar também o desenvolvimento de habilidades e atitudes, o que se dá mediante ações de outra natureza. Para desenvolver habilidades, é importante criar condições para que o servidor possa exercitar os aspectos que lhe convém. De forma análoga, a UniBacen considerou que desenvolver atitudes necessita *feedback*, orientação e diretrizes.

Assim é que cursos como Gestão de Desempenho e Líder-Coach pressupõem ações a serem desenvolvidas no posto de trabalho, fora da sala de aula, para sedimentar conhecimentos.

Uma vez realizados os esforços de implantação da Escola de Liderança, o que significou, para a Universidade Banco Central do Brasil, o esforço inicial para enquadrar os líderes atuais “dentro das trilhas”, ao rodarem as primeiras ações educacionais - Líder-coach, *Coaching*, Gestão de Desempenho e Passaporte para Liderança, especialmente - entende-se que a Escola entrou em condições de “funcionamento regular”, o que significa que a oferta das soluções educacionais agora passa a se dar de maneira contínua.

Preparar um servidor a partir do seu nível, seguindo uma trilha, que é o Escopo da Escola de Liderança do Banco Central, significa propor a ele opções reais e mensuráveis de crescimento e de desenvolvimento como líder, dando a ele, também, autonomia para gerir seu próprio crescimento profissional e desenvolvimento como ser humano que é, ao passo que devolve ao Banco Central, a organização que patrocina a capacitação, líderes mais prontos e qualificados para enfrentarem quaisquer desafios, num cenário mundial, que é o cenário do Banco Central do Brasil, de permanentes incertezas e mudanças.

5. Anexos



Template de abertura do Portal do Líder, com a logomarca da Escola de Lideranças

Referências

- Fundação Dom Cabral – Projeto Lideranças para o Banco Central, 2011. Revisão: Marcelo Antonio Ribas Hauck e Rubens Cupertino
- Fundação Getúlio Vargas – Consultoria ao Banco Central, 2009.

Resumo

A questão da liderança, no âmbito do Banco Central, há muito tempo vinha ocupando espaço nas discussões sobre o desenvolvimento de pessoas na organização. Ainda no ano de 2006, no processo de revisão das orientações estratégicas organizacionais, chegou-se ao diagnóstico de que era necessário e premente que se desenvolvessem ações, nessa direção, que considerassem duas dimensões fundamentais para o êxito das estratégias organizacionais, quais sejam:

- 1) definições estratégicas claras na formação e qualificação dos gestores;
- 2) intervenção na cultura e no estilo gerencial.

Essas duas dimensões são sempre complementares e, para o êxito de um plano estratégico que se propusesse a desenvolver, qualificar e requalificar os líderes dentro da organização, tornou-se, em primeiro lugar, primordial que se considerassem os aspectos culturais e a maneira como o trabalho é gerenciado no Banco, para daí, tornar-se possível intervir para remover obstáculos à implantação de estratégias reais de desenvolvimento de líderes organizacionais, e para potencializar os fatores impulsionadores a esse desenvolvimento.

Foi assim que, no ano de 2009, por meio de Voto de Diretoria, a organização decidiu, dentre outros projetos, tratar especificamente, no âmbito da organização, da cultura e do estilo gerencial, mirando o objetivo estratégico nº 7 do Banco Central, que é *Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição*.

Sob o auspício dos resultados de pesquisas qualitativas e quantitativas e de atividades de consultoria realizadas, internamente, pela organização, a Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen) recebeu insumos para planejar e implementar, sob a dinâmica da disciplina de Gerenciamento de Projetos, seu Projeto “Alinhamento do Perfil de Lideranças do Banco Central”, internamente conhecido por Projeto Lideranças, que, num espaço de três anos, vem atuando e intervindo na formação, qualificação e requalificação dos gestores do Banco Central do Brasil, além de vir formando líderes futuros para a organização, a partir de servidores detectados como potenciais sucessores.

Para um público de quase mil servidores, a Universidade vem estruturando e executando, por meio da sua Escola de Liderança, resultado final do Projeto, ações que se dividem a partir do nível de entrega institucional exigido para cada gestor, tendo-se em conta seu nível hierárquico - se líder estratégico, líder tático, líder operacional, ou ainda, se potenciais sucessores - e, coletivamente, formando e reciclando todos esses líderes, para que o desenvolvimento dessas pessoas seja equânime e alinhado ao que a organização espera de cada um.

Sobre a autora

Juliana Mozachi Sandri, advogada, formada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e administradora, tendo sido graduada pela UDESC, tem especialização em Direito e Negócios Internacionais e é mestre em Administração Pública, com ênfase em Recursos Humanos, pela American University em Washington (DC). Chefe da Universidade Banco Central do Brasil, foi pesquisadora do Banco Mundial.

Obs.: Trabalho apresentado no X Encontro Nacional de Escolas de Governo, realizado nos dias 12 e 13 de agosto de 2014, na Escola Nacional de Administração Pública – Enap – Brasília/DF. Seu conteúdo é de inteira responsabilidade do(s) autor(es).

