

Jefferson Pinheiro de Lemos

**CONDICIONANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO  
DESEMPENHO NO BANCO CENTRAL DO BRASIL**

Brasília

2014

Jefferson Pinheiro de Lemos

**CONDICIONANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO  
DESEMPENHO NO BANCO CENTRAL DO BRASIL**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Serviço Público para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Francisco Antônio Coelho Jr.

Brasília

2014

Jefferson Pinheiro de Lemos

**CONDICIONANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO  
DESEMPENHO NO BANCO CENTRAL DO BRASIL**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Serviço Público para obtenção do título de Especialista.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Francisco Antônio Coelho Jr.

---

Profa. Cristiane Faiad de Moura

## RESUMO

O presente trabalho busca identificar os condicionantes da gestão do desempenho no Banco Central do Brasil - BACEN, utilizando instrumentos de coleta de dados pré-determinados, incluindo análise documental acerca das características da organização e do modelo proposto para o processo em questão. Todo o exposto servirá de base para identificação dos aspectos facilitadores e dificultadores para a implantação do novo modelo de gestão do desempenho, o que poderá ser utilizado como importante ferramenta na fundamentação de decisões estratégicas. Inicialmente, apresenta-se um esboço acerca das principais recomendações da literatura sobre o tema. Desempenho no serviço público considera tanto o resultado obtido como consequência do trabalho realizado (eficácia), quanto os processos comportamentais subjacentes que levaram a esses resultados (eficiência), pautado principalmente por princípios constitucionais e infraconstitucionais atinentes à matéria. A gestão do desempenho, por outro lado, refere-se às ações de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho, se inter-relacionando com grande parte das práticas de recursos humanos (RH), o que lhe confere um caráter integrador dessas ações. Certos traços culturais foram identificados como facilitadores e outros como dificultadores da implantação da Gestão do Desempenho no BACEN. Os projetos em andamento, propostos no âmbito da frente de cultura e clima, assim como o projeto especificamente desenhado para acompanhar a implantação da metodologia até que se torne um processo consolidado facilitam o sucesso da empreitada, considerando que se trata de uma mudança cultural. A cooperação dos entrevistados e o conhecimento compartilhado foram as maiores facilidades encontradas. A maior dificuldade foi conciliar as agendas dos entrevistados. Uma limitação é que foram realizadas apenas cinco entrevistas e foram identificados pontos divergentes que, se houvesse tempo hábil, poderiam ser mais explorados.

Palavras chave: gestão de pessoas, gestão de pessoas na administração pública, gestão do desempenho.

## ABSTRACT

*This study aims to identify the determinants of performance management in the Central Bank of Brazil, using instruments for predetermined data collection, including document analysis about the characteristics of the organization and the proposed model for performance management within the Central Bank. . This will help identify the supportive and hindering factors for the implementation of the new model for performance management, which can be used as an important tool as grounds for strategic decisions. Initially, it is presented an outline on the main recommendations of the literature on the subject. Performance in public service considers both the result obtained as a result of work done (effectiveness) and the underlying behavioral processes that led to these results (efficiency), based mainly on constitutional and infra-constitutional principles relating to the matter. Performance management, on the other hand, refers to the actions of planning, implementation, monitoring, evaluation and review of performance, and it interrelates with much of the practice of human resources (HR), which gives an integrative character to these actions. Certain cultural traits were identified as supportive and others as hindering factors to the employment of Performance Management within the Central Bank. Ongoing projects proposed under the front of culture and climate, as well as the one specifically designed to monitor the implementation of the methodology until it becomes a consolidated process, facilitate the success of the undertaking, considering that this is a cultural change. The cooperation of respondents and shared knowledge were the largest supportive factors found. The greatest difficulty was reconciling the agendas of respondents. One limitation is that only five interviews were held and divergent points were identified, and if there was more time, these points could be further explored.*

*Keywords: people management, people management in public administration, performance management.*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1	O que é desempenho? .....	10
2.2	Interfaces entre gestão do desempenho e outros subsistemas de RH .....	13
2.3	Desempenho na gestão pública .....	13
3	METODOLOGIA .....	17
3.1	Delineamento da pesquisa.....	17
3.2	Descrição da organização .....	20
3.2.1	Competências.....	20
3.2.2	Base jurídica, organograma e características da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil .....	21
3.2.3	Histórico do Banco Central do Brasil.....	24
3.2.4	Missão, Visão, Valores e Objetivos do Banco Central do Brasil .....	26
3.2.5	Tamanho da organização .....	28
3.2.6	Linhas gerais do modelo de gestão do desempenho proposto .....	29
3.3	Instrumentos de coleta e procedimentos de análise dos dados .....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	32
4.1	Check list 1 – análise documental.....	32
4.1.1	Quais foram as razões (inclusive legais) que fizeram com que a GD tivesse que ser implementada? .....	32
4.1.2	Como a GD foi estruturada?.....	33
4.1.3	Quais os fatores de avaliação?.....	34
4.1.4	Como as metas globais e intermediárias foram construídas? .....	37
4.1.5	Qual a metodologia de planejamento/contratação de metas individuais?.....	37
4.1.6	Qual a metodologia de monitoramento das metas? .....	38
4.1.7	Qual a metodologia de avaliação das metas?.....	38
4.1.8	Qual a metodologia de revisão das metas? .....	38
4.1.9	Menciona-se algum programa de preparação dos servidores para a GD?.....	38
4.1.10	Menciona-se algum programa de capacitação gerencial?.....	39

4.2	Check list 2 – observação participante .....	39
4.2.1	Situações em que os servidores falavam mal da GD.....	39
4.2.2	Situações em que os servidores falavam bem da GD. ....	39
4.2.3	Situações em que a atuação da chefia foi bem.....	40
4.2.4	Situações em que a atuação da chefia foi mal. ....	40
4.2.5	Comentários sobre a efetividade da GD (descrença frente, inoperância, "só para cumprir tabela", etc). ....	40
4.3	Entrevistas semiestruturadas .....	41
4.3.1	Opiniões sobre a GD no BACEN.....	41
4.3.2	Fatores facilitadores.....	44
4.3.3	Fatores dificultadores.....	48
4.3.4	Reações ou atitudes dos servidores frente à GD no BACEN .....	52
4.3.5	Expectativas dos servidores entrevistados frente à implantação da GD no BACEN.....	54
4.3.6	Crenças acerca de ganhos para os servidores e para o BACEN.....	57
4.4	Quadro resumo - condicionantes da GD no Bacen.....	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
	REFERÊNCIAS .....	65
	APÊNDICE A .....	67
	APÊNDICE B .....	68
	APÊNDICE C .....	69
	APÊNDICE D .....	70



## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil enfrentou diversos desafios ao longo de sua história. Pode-se dizer que ocorreram muitas mudanças desde a implantação de uma administração burocrática, fundamentada nos princípios propostos por Marx Weber, iniciada com a reforma sugerida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes em 1936, conforme colocado por Pereira (1996, pág. 4), até a administração dita gerencial e a Nova Gestão Pública, ou simplesmente NGP (GOMES, 2009, pág. 7). Percebe-se que aos poucos foram introduzidas técnicas mais modernas de gestão na seara pública, o que submete a máquina estatal a novos e grandes desafios.

Um desses desafios é representado pela inclusão de ações em gestão de pessoas no sentido de dar aplicabilidade a princípios constitucionais como o da eficiência, incluído na Constituição Federal da República Federativa do Brasil a partir da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.

A introdução do princípio da eficiência com status constitucional foi facilitada pela proposta de reforma gerencial do estado brasileiro, que buscava transmutar a administração burocrática instalada no serviço público e introduzir os conceitos da administração gerencial. Essa corrente, iniciada durante a segunda metade dos anos noventa, buscou a profissionalização do serviço público brasileiro, em prol de resultados, não mais focado nos meios como normalmente acontece quando a burocracia se instala como um fim em si mesmo na administração (PEREIRA, 1996, pág. 6).

Já no que diz respeito à Nova Gestão Pública, ou NGP, diferentemente da corrente gerencial, pode-se dizer que não busca desconstruir totalmente a burocracia no serviço público, mas aproveitar o que há de melhor nas duas correntes, ou seja, valoriza tanto a defesa dos meios adequados, porém de forma menos rígida, quanto o alcance dos resultados pretendidos (GOMES, 2009, pág. 13).

Nesse contexto, corroborando o esforço de introduzir melhores práticas de gestão de pessoas e proporcionar maior visibilidade ao princípio da eficiência na administração pública brasileira, o presente trabalho trata, especificamente, de uma pesquisa na área de gestão de pessoas e lida com o tema: gestão do desempenho no trabalho em uma organização pública.





Ratificando a relevância de se pesquisar sobre o tema afirma-se que, academicamente, desempenho é importante por representar uma categoria comportamental capaz de integrar diversas dimensões psicossociais, como a individual (habilidades, competências, disposições, afetos), a interpessoal e a situacional, sendo, ao lado de bem estar e satisfação, certamente uma das dimensões mais importantes de atuação da moderna gestão de recursos humanos (BENDASSOLI, 2012, pág. 172).

Soma-se a isso que, atualmente, as ferramentas de controle social dos gastos públicos e, por conseguinte, a percepção da falta de efetividade dos serviços prestados pelos órgãos públicos federais, exige formas de garantir um maior alinhamento entre os objetivos institucionais e os esforços individuais e das equipes de trabalho. Isso pode levar à consecução da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos dos diversos órgãos e melhorar a efetividade do gasto público, provendo, assim, serviços públicos federais de melhor qualidade, mais eficientes e mais eficazes.

A partir desse breve relato percebe-se, ainda, que iniciativas de implantação de melhores práticas de gestão do desempenho no âmbito do Banco Central do Brasil estão alinhadas diretamente aos seguintes objetivos estratégicos definidos no plano 2010-2014 da autarquia:

5. Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional, pois, ao promover a regulamentação das decisões sobre desempenho institucional e individual, permite um melhor acompanhamento dos resultados finalísticos;

6. Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo, pois fomenta a cultura do feedback e promove interações constantes inter e intra equipes;

7. Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição, ao permitir revisar os processos de trabalho e o acompanhamento dos resultados propostos e atingidos.

Todos os demais objetivos estratégicos, inclusive os finalísticos, são indiretamente impactados. Nesse sentido, os valores da instituição também estão alinhados à iniciativa, vinculando-se, cada um, conforme abaixo descrito:



*Ética*, ao promover a preservação dos interesses institucionais e dos princípios que regem a administração pública, além de instar os servidores a agirem com integridade, honestidade e probidade em suas relações profissionais.

*Excelência*, pois permite o aprimoramento contínuo dos padrões de desempenho no sentido de atender às expectativas dos clientes externos e internos, além de buscar alinhar as ações de gestão às melhores práticas nacionais e internacionais.

*Compromisso com a instituição*, ao manter prioritários os interesses da instituição, atuando com foco na missão, na visão e nos objetivos estratégicos.

*Foco em resultados*, ao promover a cultura de resultados, identificando prioridades e concentrando ações no que é relevante.

*Transparência*, pois permite a informação de forma aberta, clara e em tempo oportuno sobre as decisões e políticas de procedimentos.

*Responsabilidade social*, a partir do momento em que potencializa ações tendo a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com o público interno.

A fim de diminuir a complexidade de uma análise multinível, segundo Coelho Jr., 2011, pág. 5, ante às “dificuldades reais em se isolar as causas de desempenho no trabalho”, é recomendável que o desempenho nas organizações seja investigado por meio da análise dos resultados de um trabalho que estejam, mesmo que de forma indireta, relacionados ao cumprimento da missão e aos objetivos institucionais, assim como considerando o impacto facilitador ou dificultador de fatores contextuais.

Considerando-se ainda que, notadamente nas organizações públicas, obter êxito na implantação de metodologias ou sistemas de avaliação de desempenho é exceção, conforme colocado por Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996, pág. 38, informações detalhadas sobre como implantar com sucesso esse processo, levando em conta a legislação aplicável e seus elementos condicionantes, assim como boas práticas adotadas por outras organizações, são de importância vital para que iniciativas como essa sejam bem-sucedidas. É também necessário respeitar as características culturais da organização que o adota, revelando ser oportuna a pesquisa aqui proposta.



Dessa forma, infere-se que um processo de gestão do desempenho humano no trabalho, conforme preconizado na literatura, contemplando todas as suas etapas constitutivas e em linha com os pressupostos de cada organização pública, pode ser utilizado como uma poderosa ferramenta de orientação dos esforços empreendidos por indivíduos e equipes de trabalho no sentido de se promover eficácia organizacional, valorizando o princípio constitucional da eficiência. Isso atende aos anseios por melhores produtos/serviços entregues pelas mais variadas organizações públicas.

O trabalho é viável, tanto do ponto de vista técnico/financeiro quanto do operacional, pois não haverá custos a serem suportados por parte da organização ou dos participantes da pesquisa. Os instrumentos a serem utilizados estão bem delineados e os participantes, identificados.

A fim de adequar os esforços ao tempo disponível, serão entrevistados no mínimo quatro servidores, considerando aspectos como: participação na concepção e implantação do modelo ou integrante de equipe “piloto” para início do processo, com base em critérios de acessibilidade e conveniência. Cabe destacar que esse trabalho não necessariamente reflete algum posicionamento oficial do órgão em estudo.

Assim, será verificada a realidade do Banco Central do Brasil, no sentido de se identificar as rotinas e as características gerais da gestão do desempenho propostas para o novo modelo a ser utilizado no órgão, considerar a legislação em vigor e responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os elementos condicionantes facilitadores e dificultadores para a implantação do modelo proposto para a gestão do desempenho no Banco Central do Brasil?

Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo geral: identificar os condicionantes para implantação da gestão do desempenho (GD) no Banco Central do Brasil (BACEN). Para isso será preciso atender aos seguintes objetivos específicos: a) identificar, junto aos profissionais de gestão de pessoas responsáveis pela implementação da GD no BACEN, quais são os facilitadores e dificultadores, de nível individual e organizacional, da implementação da gestão do desempenho; e b) relacionar dados pessoais (grau de escolaridade e idade) e profissionais (tempo de serviço, cargo e função) dos profissionais de gestão de pessoas acerca dos facilitadores e dificultadores da implementação da gestão do desempenho no órgão.



Nesse sentido, passa-se, nas próximas páginas, à apresentação de um breve referencial teórico, fundamento da pesquisa; esclarecimentos quanto ao método utilizado; resultados alcançados; e às considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo realiza-se um breve levantamento bibliográfico e delinea-se um esboço teórico sobre o tema estudado, garantindo o alinhamento das informações obtidas aos objetivos propostos para o presente trabalho. Espera-se que os principais conceitos sejam esclarecidos, assim como sua aplicabilidade e adequação no que concerne à gestão pública.

### ***2.1 O que é desempenho?***

Busca-se delinear os principais conceitos existentes e, a partir do objetivo maior do trabalho, representado pela identificação dos condicionantes, ou fatores facilitadores e dificultadores da gestão do desempenho na autarquia em estudo, apontar um construto que melhor se encaixe nesse contexto.

Desempenho, conforme afirma Coelho Jr., 2011, pág. 3, pode ser considerado o conjunto de comportamentos manifestos pelos empregados no exercício de suas atribuições, envolvendo a mobilização de seus conhecimentos e habilidades voltados à consecução do trabalho, levando-se em conta o ambiente organizacional de execução das tarefas.

Já segundo Bendassoli, 2012, pág. 172, desempenho é geralmente descrito como um construto comportamental, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para alcançar objetivos importantes para as organizações. Dessa forma, desempenho se diferencia de resultado e de eficiência. O resultado é uma das consequências do desempenho, já eficiência diz respeito à avaliação desse resultado.

Para Guimarães; Nader e Ramagem, 1998, complementado por Brandão e Guimarães, 2001, podemos definir como critérios diferenciadores, no nível corporativo, que o acompanhamento e a avaliação do desempenho devem restringir-se à missão, à visão e aos objetivos macro, em prol da sustentabilidade da organização. No nível divisional ou funcional, o interesse da avaliação deve se concentrar sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, ligado à eficácia organizacional. No nível de equipes, a avaliação deve concentrar-se nos projetos (mudanças) e nos processos (rotinas) de trabalho. Por fim, no nível individual, deve-se avaliar o resultado do trabalho do indivíduo, assim como



seu comportamento no ambiente de trabalho. Nos dois últimos níveis busca-se a qualidade dos produtos ou serviços gerados.

O desempenho nas organizações pode ser medido utilizando-se seus diversos aspectos, pois possui natureza multidimensional (BRITO e VASCONCELOS, 2004, pág. 116). Entretanto, historicamente, os sistemas de avaliação de desempenho das empresas tiveram uma natureza muito mais financeira, conforme colocado por Kaplan; Norton (1997 apud CAMPOS e SELIG, 2004, pág. 6).

Assim, nas instituições públicas, outros aspectos devem ser levados em consideração, pois, em geral, não há fim lucrativo. É necessário promover adequações nas ferramentas de análise, como o Balanced Scorecard, a essa realidade (CAMPOS e SELIG, 2004, pág. 7).

Uma consequência de se definir desempenho como um constructo comportamental é definir quais comportamentos são efetivamente associados a resultados importantes para as organizações. Assim, o desempenho não pode ser tratado a partir de uma medida global, à medida que possui um caráter multidimensional (BENDASSOLI, 2012, pág. 172-173).

As organizações públicas devem se pautar nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, assim como promovendo a necessária isonomia, devendo primar pela transparência em seus processos decisórios e na forma de se relacionar com seus colaboradores e com a sociedade.

Nesse contexto, a melhor definição de desempenho a servir de norte para a consecução deste trabalho, diferente do defendido por Bendassoli, 2012, é a que considera tanto o resultado obtido como consequência do trabalho realizado (eficácia), quanto os processos comportamentais subjacentes que levaram a esses resultados (eficiência). Liga-se ao fazer o que deve ser feito de maneira alinhada aos comportamentos esperados pela organização, pautado principalmente por princípios e normas atinentes ao serviço público.

Dessa forma, desempenho no serviço público deve referir-se aos conhecimentos e habilidades aplicados ao contexto do cargo para execução de uma obrigação ou tarefa, ou à “maneira como atua ou se comporta um indivíduo em termos de eficiência, rendimento ou atuação em relação a algo”. Assim, “vincula-se ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições.” (COELHO JR., 2011, pág. 3).



Já o processo de gestão do desempenho envolve as etapas de: 1. Planejamento: foco nas competências; análise de tarefas; análise do ambiente. 2. Execução: fatores individuais; fatores da tarefa; fatores do contexto. 3. Monitoramento: caráter formativo. 4. Avaliação: feedback somativo. 5. Revisão: análise corretiva e prospectiva. Por fim, a retroalimentação do processo considera o contexto do trabalho e fatores contingenciais (COELHO JR., 2011, pág. 10). Nesse sentido, considerando o colocado pelo mesmo autor, infere-se que:

No planejamento as metas (objetivos) individuais são contratadas em comum acordo entre os avaliadores e os avaliados, tomando como ponto de partida as metas negociadas para cada uma das unidades e para a organização como um todo. Aqui é construído o plano de trabalho que norteará todo o ciclo avaliativo. Nessa etapa também devem ser informados os comportamentos esperados, os quais devem ser exaltados, e os comportamentos inadequados, a serem evitados por parte de indivíduos e equipes.

A execução é a etapa referente às entregas, ao efetivo desempenho demonstrado pelos envolvidos no processo para consecução dos fins planejados e na forma contratada anteriormente. Aqui as pessoas desempenham na verdadeira acepção da palavra.

O monitoramento visa acompanhar os desempenhos empreendidos por indivíduos e equipes por meio de um processo formativo de observação sistemática dos comportamentos manifestados por indivíduos e equipes para atender aos objetivos traçados no planejamento. Essa fase pode fornecer subsídios para uma eventual mudança de rumo, pois pode indicar que o caminho escolhido não está gerando bom desempenho ao fomentar comportamentos não adequados.

Na avaliação, são efetuados os registros relacionados ao ato de desempenhar, anotadas as ações, esperadas ou não, empreendidas pelos indivíduos e equipes, e providenciado o devido feedback acerca dos resultados alcançados.

Na revisão são reavaliadas as metas, o plano de trabalho e os processos envolvidos, realimentando o ciclo. Essa etapa pode ocorrer durante todo o ciclo, independentemente do seu fechamento, conforme os dados provindos do monitoramento, o qual deve demonstrar possíveis necessidades de mudança de rumo, momento em que também é preciso providenciar o feedback aos envolvidos no processo, promovendo acesso às mesmas informações.



## ***2.2 Interfaces entre gestão do desempenho e outros subsistemas de RH***

A gestão do desempenho não pode ser considerada um fim em si mesmo, estando inter-relacionada com diversos outros subsistemas de RH, o que lhe confere um caráter importante na gestão de pessoas dentro da organização (COELHO JR., 2011; GUIMARÃES; NADER e RAMAGEM, 1998).

Um processo de gestão de desempenho bem estruturado, considerando todas as suas etapas constitutivas, quais sejam: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho, e difundido em toda a organização, proporciona melhorias em diversos aspectos relacionados com o sistema de gestão de pessoas (COELHO JR., 2011).

Nesse sentido, infere-se que a gestão do desempenho pode ser integrada a outras práticas de gestão de Recursos Humanos, como a gestão por competências, sendo aplicável de forma eficiente nos processos de capacitação de pessoal e promovendo maior qualidade de vida no trabalho na medida em que os ruídos de comunicação são reduzidos, assim como o sofrimento dos empregados que passam a participar de processos decisórios (COELHO JR., 2011).

Dessa forma, como vários subsistemas de recursos humanos são impactados diretamente pela gestão do desempenho, conforme afirmações acima, essa prática pode ser tomada como verdadeiro elemento integrador da gestão de pessoas, conforme afirmado no “Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho” da SEGEP – Secretaria de Gestão Pública.

## ***2.3 Desempenho na gestão pública***

Desde o momento em que o servidor ingressa nos quadros de qualquer organização pública regida pela Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, ele tem ciência de que “a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo”. Esse período “experimental” tem a duração de 3 anos e envolve avaliações semestrais que observam os seguintes fatores, conforme Portarias que regulamentam a matéria no serviço público federal:

*I- assiduidade: Ser assíduo e pontual. Está relacionada à frequência sem faltas; já a pontualidade, à inexistência de atrasos, ausências e saídas antecipadas. É dever do servidor público ser assíduo e pontual ao serviço,*





*sendo-lhe proibido, sob pena de imposição da penalidade de advertência, ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato.; II – disciplina: Respeito às leis, às normas e às disposições regulamentares, bem como o irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão e de servidor público. Um servidor disciplinado é aquele que atende às tarefas para as quais é designado, cumprindo com fidelidade e presteza as determinações de sua chefia e superiores hierárquicos; III – capacidade de iniciativa: Emprego de esforço pessoal e diligência no desempenho das atribuições do cargo. Na tomada de decisões, o servidor com iniciativa considera todos os meios de que dispõe para empreender uma ação. Representa o domínio de forma atualizada dos conhecimentos, técnicas e práticas, realizando projetos e tarefas sem precisar de “empurrõezinhos” de colegas; IV – produtividade: O quanto de tarefas, projetos e ações o servidor é capaz de realizar com eficácia, de maneira célere e corretamente. Também se refere à capacidade e habilidade de uma organização transformar fatores de entrada em fatores de saída ao menor custo possível. O servidor produtivo é aquele que não deixa acumular trabalho de maneira injustificada, atendendo às expectativas de um serviço público eficiente; V – responsabilidade: Assumir os resultados, positivos ou negativos, decorrentes dos atos praticados pelo próprio servidor ou, parcialmente, pela sua equipe de colaboradores. Um servidor responsável é aquele que assume ônus e bônus do que realiza.*

Escutam-se muitas críticas aos fatores descritos acima. Percebe-se que assiduidade, disciplina e produtividade, por exemplo, são muitas vezes vistos como ferramentas de controle como um fim em si mesmo.

Os fatores contextuais são tão ou mais importantes para um melhor desempenho no cargo, o que poderá ocasionar distorções quanto à correta avaliação do perfil do servidor em estágio probatório em relação ao cargo que ocupa. Pode ocorrer de o servidor ingressante não ser, sequer, informado sobre o que se espera dele. Tudo isso ratifica o questionamento de Barbosa, 1996, pág. 62: “Como será possível discernir, em um mau desempenho, a parcela de culpa do sistema e a da responsabilidade do indivíduo?”.

Assim, percebe-se que a própria ferramenta de avaliação do estágio probatório é, muitas vezes, utilizada apenas no sentido de atender a uma exigência legal, sem cumprir adequadamente a sua função primordial de confirmar a adequação do indivíduo ao cargo que passou a ocupar e no qual deve prestar contas à sociedade. Isso demonstra uma possível necessidade de melhor regular esse tópico no ordenamento jurídico brasileiro, podendo considerar-se a aplicação de um processo estruturado de GD nesse sentido.

Destarte, no Brasil, existiram várias normas acerca de assuntos relacionados ao desempenho nas organizações públicas. Um dos pontos convergentes desse conjunto de



normas e regulamentos vem a ser que regiam apenas a etapa de avaliação do desempenho, do mesmo modo que a ferramenta de avaliação do estágio probatório. Olvidava-se do fato de que a gestão do desempenho, conforme padrão defendido nesse trabalho e preconizado na literatura sobre o tema envolve, ainda, as etapas de: planejamento, execução, monitoramento e revisão do desempenho.

O quadro abaixo, extraído do “Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho” da SEGEP – Secretaria de Gestão Pública, ilustra a cronologia das principais normas sobre o tema:

<b>1960</b>	<b>Lei nº 3.780</b> – Critérios para promoção na carreira
<b>1970</b>	<b>Lei nº 5.645</b> – Progressão funcional por mérito e antiguidade
<b>1977</b>	<b>Decreto nº 80.602</b> – Progressão funcional mediante avaliação
<b>1980</b>	<b>Decreto nº 84.664</b> – Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
<b>1990</b>	<b>Lei nº 8.112</b> – Institui regime jurídico dos servidores
<b>1995</b>	<b>MP nº 1.548</b> – Cria a gratificação de desempenho e produtividade
<b>2008</b>	<b>Lei nº 11.784</b> – Institui a nova sistemática para AD
<b>2010</b>	<b>Decreto nº 7.133</b> – Critérios e procedimentos gerais de AD

#### **QUADRO 1 – MARCOS LEGAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO.**

Nota-se que esse assunto só veio a ser tratado com maior riqueza de detalhes a partir de 2008, com a publicação das Leis federais nº 11.784 e 11.890, as quais instituem nova sistemática de gestão de desempenho para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional e o Sistema de Desenvolvimento na Carreira – Sidec, respectivamente. A Lei nº 11.784 foi regulamentada em 2010, por meio do Decreto nº 7.133 – MP. A Lei nº 11.890 ainda não foi regulamentada, motivo pelo qual não consta do quadro acima.

Nesse diapasão, ainda segundo o “Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho” da SEGEP – Secretaria de Gestão Pública:

*Avaliar o desempenho dos servidores da Administração Pública Federal Brasileira não é prática recente. Desde os anos 1970, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados, calcados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho (Santos, 2005 e Velasco, 2009). Desde então, ora vinculados à remuneração ora ao*



*desenvolvimento nas carreiras do serviço público federal, mecanismos para implementação dos processos de avaliação de desempenho foram sendo desenvolvidos.*

Dessa forma, as principais normas que preveem ou regem o processo e as hipóteses de gestão de desempenho no serviço público federal, considerando as etapas envolvidas na regulamentação e em linha com o relatado anteriormente, são as seguintes:

- Constituição Federal (art. 37, § 8º, inciso II, art. 41, § 1º, inciso III, art. 41, § 4º e art. 173, inciso V).
- Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008: institui nova sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008: institui o Sistema de Desenvolvimento na Carreira- SÍDEC (artigos 154 a 159).
- Decreto 7.133 do Ministério do Planejamento, que dispõe sobre os critérios e procedimentos para realização das avaliações de desempenho individual e institucional (regulamento da Lei nº 11.784).

Com isso, ao considerar adequada a explanação teórica sobre o tema estudado, pois atendidos os critérios para delimitação do tema proposto e sua aplicabilidade à gestão pública, passa-se à descrição do método de pesquisa e, logo após, ao desenvolvimento do trabalho necessário ao atendimento dos objetivos propostos.



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se o campo da pesquisa, bem como o método utilizado, apresentando seu delineamento geral, a descrição e o tamanho inicial da amostra, os instrumentos desenvolvidos para a coleta dos dados e as técnicas selecionadas para análise dos dados levantados.

#### ***3.1 Delineamento da pesquisa***

Propõe-se realizar uma pesquisa de caráter descritivo, que se deteve na descrição dos condicionantes e na análise acerca das características dos servidores entrevistados. Isso pode subsidiar decisões futuras com a finalidade de, por exemplo, potencializar o aproveitamento das condições facilitadoras e mitigar possíveis problemas com as condições dificultadoras identificadas, conforme citado anteriormente. O escopo da pesquisa é estudo de caso, por não se enquadrar na hipótese de caso estatístico.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, o que "envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos." (GODOY, 2005). Nesse caso, o "pesquisador converte-se em um núcleo gerador de pensamento que é parte inseparável do curso da pesquisa." (REY, 2005, pág. 8).

Foi realizada uma pesquisa aplicada, desenvolvida em ambiente de trabalho, com recorte transversal, por atuar apenas em um momento em uma organização específica, devido ao tempo disponível e a conveniência de acesso aos dados e pessoas.

Foi utilizada técnica teórico/empírica, por considerar a teoria base de GD e realizar a coleta de dados empíricos em campo. Por ser uma pesquisa de natureza descritiva, o desenho observacional se torna mais indicado ao caso.

Foram realizadas análises de conteúdo, nos moldes do proposto por Bardin (2006), em entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores responsáveis pela gestão do desempenho no BACEN, buscando padrões ou informações divergentes.

Segundo Goldenberg (2005, pág. 43): "Em princípio, o pesquisador entrevista as pessoas que parecem saber mais sobre o tema estudado do que quaisquer outras.". Desse



modo, os dados foram coletados de uma forma não probabilística e utilizando na amostragem os especialistas que estão diretamente envolvidos no projeto piloto para implantação da metodologia em toda a organização.

As pessoas inicialmente inquiridas foram: um dos responsáveis pela implantação da GD individual, um Chefe de equipe responsável pela implantação da GD institucional e outros três servidores vinculados às unidades escolhidas como piloto para a nova metodologia a ser implantada no órgão em estudo. Abaixo estão descritos os dados pessoais e profissionais que complementam os perfis dos entrevistados:

Entrevistado 1:

Sexo: feminino

Faixa de idade: 31 a 40 anos

Escolaridade: Doutorado completo

Cargo: Analista do Banco Central

Função: Chefe de Subunidade – FDT-1 (equivalente ao DAS 101.3)

Tempo de serviço no BACEN: 8 anos

Tempo de serviço público: 8 anos

Entrevistado 2:

Sexo: masculino

Faixa de idade: 31 a 40 anos

Escolaridade: Mestrado completo

Cargo: Analista do Banco Central

Função: Coordenador – FDO-1 (equivalente ao DAS 101.2)

Tempo de serviço no BACEN: 8 anos

Tempo de serviço público: 8 anos

Entrevistado 3:

Sexo: masculino

Faixa de idade: 31 a 40 anos

Escolaridade: Pós Graduação

Cargo: Analista do Banco Central



Função: NIHIL

Tempo de serviço no BACEN: 4 anos

Tempo de serviço público: 4 anos

Entrevistado 4:

Sexo: masculino

Faixa de idade: 51 a 60 anos

Escolaridade: Ensino Superior Incompleto

Cargo: Técnico do Banco Central

Função: NIHIL

Tempo de serviço no BACEN: 4 anos

Tempo de serviço público: 4 anos

Entrevistado 5:

Sexo: feminino

Faixa de idade: 31 a 40 anos

Escolaridade: Pós graduação

Cargo: Analista do Banco Central

Função: NIHIL

Tempo de serviço no BACEN: 4 anos

Tempo de serviço público: 4 anos

A escolha dos participantes considerou a disponibilidade de acesso aos servidores e o tempo disponível para a consecução do trabalho, além de levar em conta que os objetivos propostos serão adequadamente atingidos a partir desse espaço amostral.

A análise documental busca retratar o modelo de gestão do desempenho em utilização, permitindo complementar as informações dos check lists e respostas dos entrevistados acerca dos facilitadores e dificultadores da GD, o que nos levará a identificar os condicionantes da gestão do desempenho no órgão com fundamento nas informações obtidas.



## **3.2 Descrição da organização**

Trata-se do Banco Central do Brasil – BACEN, cujas características legais, um breve histórico e suas principais escolhas estratégicas no plano 2010-2014, já prorrogado até 2015, estão transcritos a seguir.

Cabe destacar que as percepções pessoais colocadas no texto, iniciadas com os vocábulos “percebe-se” ou “nota-se”, foram externadas pelo próprio autor e não se referem a posicionamento oficial do Banco Central do Brasil.

### **3.2.1 Competências**

<sup>1</sup>O Banco Central do Brasil foi criado pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964. É o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional, tendo por objetivos:

- zelar pela adequada liquidez da economia;
- manter as reservas internacionais em nível adequado;
- estimular a formação de poupança;
- zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro.

Dentre suas atribuições estão:

- emitir papel-moeda e moeda metálica;
- executar os serviços do meio circulante;
- receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias;
- realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras;
- regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis;

---

<sup>1</sup> Extraído de: <http://www.bcb.gov.br/?LAICOMPETENCIAS>



- efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais;
- exercer o controle de crédito;
- exercer a fiscalização das instituições financeiras;
- autorizar o funcionamento das instituições financeiras;
- estabelecer as condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras;
- vigiar a interferência de outras empresas nos mercados financeiros e de capitais e;
- controlar o fluxo de capitais estrangeiros no país.

Sua sede fica em Brasília, capital do País, e tem representações nas capitais dos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Ceará e Pará.

### **3.2.2 Base jurídica, organograma e características da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil**

<sup>2</sup>As atribuições, competências, composição da Diretoria e outros aspectos específicos do Banco Central foram estabelecidos pelo Capítulo II, arts. 8º a 16, da Lei nº 4.595/64.

A composição inicial da Diretoria, com 4 integrantes (1 presidente e 3 diretores) foi estabelecida no art. 14 da Lei 4.595/64. No período de 1965 a 1969, os diretores do Banco Central eram escolhidos entre os membros nomeados do Conselho Monetário Nacional.

A Lei nº 6.045, de 15 de maio de 1974, altera a composição da Diretoria para 6 membros (1 presidente e 5 diretores) e os diretores do Banco Central passam a ser nomeados pelo Presidente da República; além disto, deixam de ser membros do Conselho Monetário Nacional, participando das reuniões do CMN sem direito a voto.

O Decreto nº 91.961, de 19 de novembro de 1985, altera a composição da Diretoria para 9 membros (1 presidente e 8 diretores) e está em vigor atualmente.

---

<sup>2</sup> Extraído de: <http://www.bcb.gov.br/?ORGANOGRAMA>  
<http://www.bcb.gov.br/?LAIBASEJUR>





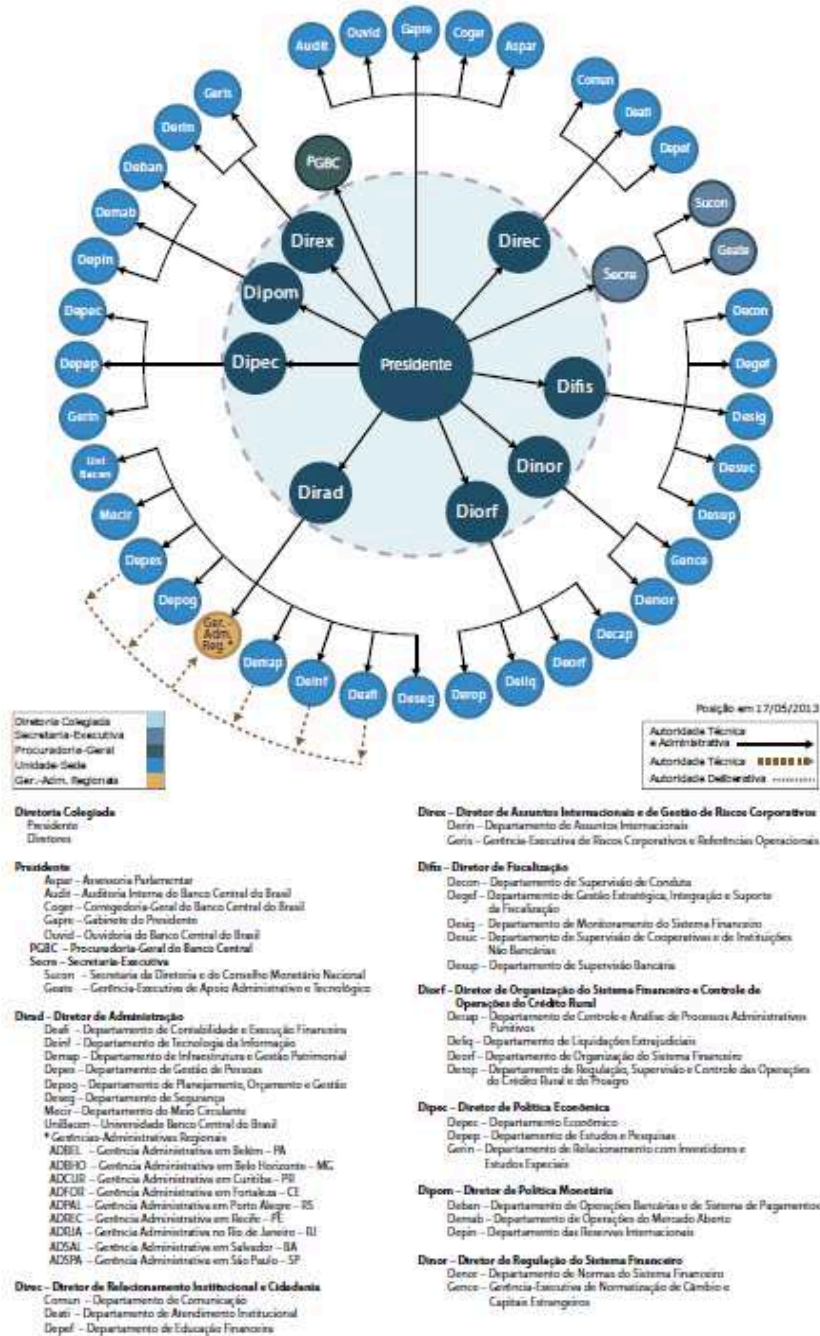
Em 24 de janeiro de 1992 foi introduzido o conceito de Diretoria Colegiada, com atribuições e competências agrupadas por assuntos.

A Lei nº 9.069, de 29 de junho de 1995, que criou o Plano Real, determinou expressamente, em seu art. 8º, § 5º, que “o Banco Central do Brasil funcionará como secretaria-executiva do Conselho Monetário Nacional”.

A Portaria nº 267, de 4 de março de 1996, publicada no Diário Oficial de 6 de março de 1996, seção 1, págs. 3723 a 3725, aprovou o Regimento Interno do Banco Central do Brasil.

Mais recentemente, em 24 de fevereiro de 2005, foi aprovada versão reformulada e atualizada do Regimento Interno do Banco Central, que passou a contemplar as competências até o nível de Unidade e as atribuições até o nível da função comissionada de chefe-adjunto. O Regimento Interno atualizado foi publicado como anexo da Portaria nº 29.971, no Diário Oficial de 10 de março de 2005, seção 1, págs. 24 a 33. Apresenta-se, abaixo, o organograma da instituição.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL**



**Figura 1 – Organograma do Banco Central do Brasil**

Nesse desenho organizacional, percebe-se que a instituição busca converter sua estrutura rígida e hierarquizada em uma forma de estrutura mais horizontalizada, matricial, em rede, pós-burocrática, apesar de ainda haver forte tendência à centralização.

Percebe-se, ainda, que os principais mecanismos de diferenciação utilizados foram por função (caso das áreas de administração, de fiscalização, de organização do SFN, etc.) e por



produto ou serviço prestado (caso da PGBC, da Secre e da Direx), sendo que está visível nesse organograma uma diferenciação até o terceiro grau no caso dos gestores de nível estratégico. Vale lembrar que há cargos de gestão nos níveis tático e operacional, desdobrando-se cada unidade em mais dois níveis (chefe de subunidade no nível tático e coordenador no nível operacional).

A cadeia de comando é respeitada, devendo cada gestor se reportar ao seu superior imediato. No caso dos projetos em andamento, nota-se que em equipes multidisciplinares, com integrantes de várias unidades interessadas, há certo grau de rompimento nessa cadeia, na medida em que as equipes de projeto podem, por vezes, contar com servidores com dedicação integral aos projetos e que não estejam lotados nas unidades dos Gerentes.

Existem normas e manuais que regem todas essas nuances. Portanto, pode-se afirmar que é uma estrutura altamente formal.

No caso das decisões, muitas delas são determinadas por alçada, onde o chefe da unidade tem competência para decidir sobre alguns assuntos, ou sobre determinado assunto até certo limite, sendo de competência do diretor da área as decisões que ultrapassem a alçada do chefe de unidade e, da mesma forma, do presidente as decisões que envolvam determinados assuntos ou com níveis de importância que as justifiquem.

### **3.2.3 Histórico do Banco Central do Brasil**

<sup>3</sup>O Banco Central teve um longo processo de maturação até a sua criação. Desde antes do início do século XX, já se tinha a consciência, no Brasil, da necessidade de se criar um “banco dos bancos” com poderes de emitir papel-moeda com exclusividade, além de exercer o papel de banqueiro do Estado.

A necessidade de se encontrar uma instituição financeira que organizasse o sistema monetário do Brasil pode ser observada desde 1694, com a criação da Casa da Moeda. Em 1808, quando o príncipe regente de Portugal, D. João, desembarcou no Brasil colônia, já se

---

<sup>3</sup> Extraído de: <http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>



tinha a ideia de se criar um banco com funções de banco central e banco comercial. A criação do Banco do Brasil no mesmo ano buscava suprir essa necessidade.

O Banco do Brasil foi organizado com funções de banco central misto, onde exercia o papel de banco de depósitos, desconto e emissão. Além disso, era encarregado da venda de produtos privatizados da administração e contratos reais. Esse duplo papel exercido pelo Banco do Brasil é colocado como um dos fatores que explica a longa demora até a criação de um banco central propriamente dito no país.

Os anos mostraram ao Brasil que era necessário possuir um sistema capaz de acompanhar as evoluções econômicas que se observavam no mundo.

Entretanto, até 1945, não existia nenhuma organização institucional para o controle da oferta de moeda, sendo todas as funções de autoridade monetária exercidas pelo Banco do Brasil. Naquele ano, o governo do presidente Getúlio Vargas cria, em 2 de fevereiro, por meio do Decreto nº 7.293, a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), que recebeu as funções imediatas de exercer o controle sobre o conturbado mercado financeiro e de combater a inflação que ameaçava o país, bem como preparar o cenário para a criação de um banco central.

A Sumoc tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.

O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela Sumoc e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial.

O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda.



Em dezembro de 1964 é instituída a Lei nº 4.595, criando o Banco Central do Brasil, autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que iniciou suas atividades em março de 1965.

Após a criação do Banco Central buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de "banco dos bancos". Em 1985 foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986 foi extinta a conta movimento e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos.

O processo de reordenamento financeiro governamental se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central, enquanto as atividades atípicas exercidas por esse último, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais são destacados o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição. Além disso, vedou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional.

A Constituição de 1988 prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei nº 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

### **3.2.4 Missão, Visão, Valores e Objetivos do Banco Central do Brasil**

<sup>4</sup>As orientações estratégicas vigentes até 2014, definidas em março de 2010, são as seguintes:

---

<sup>4</sup> Fonte: <http://www.bcb.gov.br/?PLANOBC>



### Missão

- Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente.

### Visão de futuro – 2014

- O Banco Central, por sua atuação autônoma, pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurada pelos seus processos de gestão, e pela competência dos seus servidores, será reconhecido cada vez mais como instituição essencial à estabilidade econômica e financeira, indispensável ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

### Valores Organizacionais

- 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 e governo.

### Objetivos Estratégicos 2010 – 2014



1. Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional;
2. Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional;
3. Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população;
4. Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade;
5. Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional;
6. Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo;
7. Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição;
8. Fortalecer a inserção internacional da Instituição.

### **3.2.5 Tamanho da organização**

Como dito anteriormente, a sede do BACEN fica em Brasília, possuindo regionais em mais nove capitais, quais sejam: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte na região sudeste; Porto Alegre e Curitiba na região sul; Salvador, Recife e Fortaleza na região nordeste; e Belém na região norte.

A organização possui, atualmente, 4173 servidores, sendo a maioria de nível superior (173 procuradores e 3.379 analistas), o que totaliza pouco mais de 85% da força de trabalho disponível ocupando cargos efetivos de nível superior.

A maior parte da força de trabalho está lotada na sede, em Brasília, que conta com 1832 servidores (43,90%), seguido por São Paulo (17,73%) e Rio de Janeiro, com 12,51%. Os demais estão lotados nas outras seis regionais, sendo que em Belém o BACEN conta com o menor número de servidores (63), ou 1,51% do total da força de trabalho em termos de servidores efetivos no órgão.



### 3.2.6 Linhas gerais do modelo de gestão do desempenho proposto

A implantação da Avaliação de Desempenho Institucional no BACEN tem como objetivos: a) servir de instrumento para a gestão das unidades; b) contribuir com o instrumento de Avaliação de Desempenho Individual para além da progressão e da promoção na carreira dos servidores, melhorando principalmente o alinhamento entre os esforços individuais na consecução dos objetivos organizacionais.

Para cumprir com o processo *a*, a Metodologia de Avaliação de Desempenho Institucional descreve as ações de definição, registro, apuração e consolidação de metas e seus indicadores, utilizando o SPG – Sistema de Planejamento e Gestão, sistema que apoia os processos de planejamento e gestão dos esforços corporativos empreendidos no BACEN. O ciclo avaliativo semestral da metodologia proposta compreende as etapas abaixo:

A. Comunicação e sensibilização dos servidores, onde se realiza uma apresentação do modelo ao chefe das unidades e a todos os servidores. Nessa fase é importante a definição de cronograma para as seguintes etapas: escolha dos indicadores das subunidades, elaboração do compromisso de desempenho entre gerente e servidor, observação e acompanhamento do desempenho e período de avaliação;

B. Escolha das ações, indicadores e metas, etapa em que o chefe de unidade decide, ouvindo os demais componentes da equipe, como será composto o Índice de Desempenho da Unidade – IDU: metas por unidade e por componentes da unidade (subunidades). Nessa fase, o responsável pela condução do processo na unidade consolida as metas, valida como o gabinete e prepara a divulgação para todos os servidores, assim como acompanha o preenchimento das ações, indicadores e metas no sistema SPG;

C. Elaboração de compromisso de desempenho entre gerente e servidor, momento no qual os gabinetes e as chefias das subunidades estabelecem acordo com os servidores sobre como a equipe poderá contribuir para as metas a serem alcançadas;

D. Observação e acompanhamento do desempenho, fase em que os gerentes devem se preocupar em realizar feedback constante, acompanhar o desempenho dos servidores, reforçar positivamente os bons desempenhos, orientar e corrigir os desempenhos insatisfatórios, e





buscar as condições necessárias para que os servidores realizem suas atividades de forma adequada; e

E. Apuração semestral dos resultados (metas), momento em que se apuram as metas por cada uma das subunidades e consolida a meta departamental (IDU) com a utilização da seguinte fórmula:  $IDU = (Result.Div1 + Result.Div2 + \dots + Result.DivN)/N$ . Para cada divisão, o resultado seria estabelecido pela média ponderada dos resultados dos indicadores, ou seja, através do somatório do resultado relacionado a cada uma das metas propostas vezes o peso individual estipulado em comum acordo com a equipe, dividindo esse montante pelo somatório dos pesos individuais de cada indicador.

F. Ações a partir dos resultados.

Os indicadores devem ser mensuráveis, quantificáveis e mais consistentes possíveis, possibilitando um resultado de maior acurácia e promovendo maior segurança aos processos de gestão.

É importante que as metas envolvam negociações entre gestores e as equipes, não sendo recomendável impô-las sem discussão, assim como não podem demandar desafios inalcançáveis.

Uma abordagem mais completa sobre o modelo proposto será apresentada no decorrer da pesquisa documental e observações realizadas, conforme check list apresentado no item 3.3.

### ***3.3 Instrumentos de coleta e procedimentos de análise dos dados***

Os instrumentos inicialmente previstos para a coleta dos dados na consecução do presente trabalho constam dos APÊNDICES A (Check List 1), B (Check List 2) e C (roteiro de entrevista semiestruturado), possuindo as seguintes características gerais:

Serão elencados, no Check List 1, os tipos de informações que foram formalmente consolidadas na Organização referentes à metodologia de GD em implantação. Espera-se que, lendo os documentos (portarias, manuais, etc), identifique-se e registre-se fielmente aquilo que está determinado para acontecer.



Por meio do Check List 2 serão analisados os comportamentos observáveis na Organização acerca das percepções sobre a GD. Serão elencados comportamentos observáveis. Dessa forma, serão identificados, na medida em que acontecerem, registrando fielmente como aconteceu e como se deu a resolução.

Por meio do roteiro de entrevista semiestruturado, conforme APÊNDICE C, considera-se que serão identificados os assuntos que forem surgindo em cada entrevista efetuada, assim como analisadas em conjunto ou individualmente as respostas para cada uma das perguntas, com a finalidade de descrever quais são as características, os aspectos, os elementos facilitadores e dificultadores de implementação da GD no órgão estudado.

Registre-se, ainda, que foi apresentado um termo de consentimento esclarecido e livre participação para cada um dos entrevistados, conforme modelo do APÊNDICE D, proporcionando a segurança necessária aos participantes.

Os dados serão coletados e as entrevistas serão realizadas pelo próprio pesquisador, preferencialmente em local confortável e distinto do ambiente de trabalho do entrevistado, o que garantirá uniformidade de procedimentos e evitará possíveis ruídos ou informações distorcidas e destoantes.

Os resultados serão relatados no decorrer da pesquisa, coleta e análise dos dados, os quais serão realizados de acordo com as escolhas metodológicas e utilizando os instrumentos acima descritos, assim como considerando cada um dos objetivos específicos determinados, o que será realizado nas próximas páginas.

Ao final serão apresentadas as considerações finais, apontando as dificuldades e as facilidades encontradas no decorrer do trabalho, assim como as principais limitações porventura identificadas.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são informados os dados consolidados, conforme cada um dos instrumentos de coleta indicados anteriormente e considerando os objetivos propostos. Os dados são também discutidos e submetidos à análise de conteúdo, o que é realizado juntamente à apresentação dos resultados das entrevistas para identificação dos elementos condicionantes, evitando repetições, conforme proposta inicial.

### 4.1 *Check list 1 – análise documental*

<sup>5</sup>Foram colacionadas as informações formalmente consolidadas na Organização, assim como identificados e registrados os principais pontos do que está determinado para acontecer para a implantação da GD no BACEN, conforme itens 4.1.1 a 4.1.10, abaixo:

#### 4.1.1 **Quais foram as razões (inclusive legais) que fizeram com que a GD tivesse que ser implementada?**

- Alinhamento com disposições legais (Leis 11784 e 11890/2008)
- Pesquisa de clima organizacional em 2012 e workshops do “Projeto Mais” (gestão de cultura e clima), que identificaram que os servidores anseiam por práticas de reconhecimento e meritocracia, visto que o modelo atual não diferencia servidores.
- Pesquisa de doutorado patrocinada pelo BACEN (Pesquisa realizada com analistas ingressos do concurso de 2010):
  - 59,3% acreditam que o Banco não cumpre totalmente a obrigação de descrever especificamente o critério de avaliação de desempenho adotado.
  - 69,7% tem a percepção de que não há feedback.
  - 76,7% percebem que o Banco não cumpre totalmente a obrigação de ser bastante claro sobre as oportunidades de desenvolvimento de carreira.

---

<sup>5</sup> Fontes: apresentação ao corpo funcional, apresentações do Depes nas unidades, descrições e regras de negócio dos sistemas utilizados na metodologia.



- 72,2% se sentem, de alguma forma, subutilizados em sua capacidade de trabalho.
- Consultoria Externa (2010):
  - Apontou a necessidade de se criar ou fortalecer as formas de se reconhecer o bom desempenho, de maneira a evitar situações de acomodação, conformismo e descrença nos servidores, que acabam por prejudicar o desempenho institucional.
- Relatório de auditoria:
  - Ao avaliar a governança em gestão de pessoas do Banco Central do Brasil, revelou-se, como suas maiores fragilidades, a ausência de um instrumento sistemático de avaliação de desempenho e de práticas de reconhecimento.

#### **4.1.2 Como a GD foi estruturada?**

A GD foi estruturada conforme os seguintes princípios:

Objetivo Geral:

- Contribuir para a efetividade organizacional.

Objetivos específicos:

- Promover o diálogo e o feedback entre o gestor e o servidor e alinhar expectativas;
- Subsidiar as políticas e práticas de gestão de pessoas e de gestão organizacional;
- Alavancar o desempenho dos servidores e obter ganhos de produtividade;
- Melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados;
- Contribuir para a prática dos valores organizacionais;
- Contribuir para o desdobramento do plano estratégico e dar sentido ao trabalho;
- Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Para atingir os objetivos acima, a GD será realizada em ciclos semestrais contendo 6 etapas, quais sejam:

- a) Comunicação e sensibilização;
- b) Definição de metas e indicadores;
- c) Contratação;
- d) Observação e acompanhamento;

- e) Avaliação e feedback; e
- f) Ações a partir dos resultados.

#### 4.1.3 Quais os fatores de avaliação?

Os fatores de avaliação dos servidores, na etapa específica da metodologia de GD em implantação, abrangem servidores gerentes e não gerentes, conforme parâmetros abaixo:

FATOR	ITENS
Comprometimento com o trabalho	1.1 Prioriza os interesses da instituição em relação aos interesses pessoais ou de grupos.
	1.2 Engaja-se no trabalho para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, ainda que isso demande esforços adicionais.
	1.3 Atende com disponibilidade e prontidão a demandas imprevistas.
	1.4 Sempre que possível, busca oportunidades de desenvolvimento de competências para a realização do trabalho.
	1.5 <sup>a</sup> Assume a responsabilidade sobre os trabalhos de sua alçada.
	1.5 <sup>b</sup> Assume responsabilidade pelo gerenciamento (planejamento, organização, direção e controle) do componente, dos trabalhos e da equipe
	1.6 Guarda sigilo sobre informações de caráter reservado do Banco Central.
1.7 Toma medidas imediatas em casos de descumprimento de normas ou de comportamento antiético de membros da equipe.	
Trabalho em equipe	6.1 Trabalha cooperativamente, compartilhando recursos, informações e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento do trabalho.
	6.2 Discute, com a equipe, as possíveis soluções para os problemas identificados e as oportunidades de melhoria no trabalho.
	6.3 Compartilha, com toda a equipe, os créditos por alcance de objetivos e cumprimento de metas e aceita responsabilidade conjunta por eventuais falhas da equipe.
	6.4 Apoia e atua de acordo com as decisões da equipe, mesmo quando

	<p>tais decisões não refletem inteiramente sua posição.</p> <p>6.5 Encoraja e facilita a cooperação dentro da equipe, e da equipe com toda a organização.</p> <p>6.6 Mobiliza pessoas e equipes a se engajarem na consecução dos objetivos organizacionais, promovendo o espírito de equipe e a confiança recíproca.</p>
Comunicação	<p>2.1 Transmite ideias e opiniões com clareza e de forma oportuna, certificando-se do entendimento da mensagem.</p> <p>2.2 Ouve com respeito e empatia as opiniões e as ideias dos outros, certificando-se de que entendeu a mensagem.</p> <p>2.3 Valoriza a interlocução na defesa consistente de suas ideias, buscando o entendimento mútuo.</p>
Conhecimento de métodos e técnicas	<p>3.1 Utiliza métodos, técnicas e ferramentas disponíveis na execução das tarefas a seu cargo.</p> <p>3.2 Obtém e organiza dados e informações necessários ao desempenho de suas atividades.</p> <p>3.3 Aplica os conhecimentos adquiridos na execução e no aprimoramento dos trabalhos de seu componente.</p>
Iniciativa	<p>4.1 Toma espontaneamente a frente pela execução de tarefas e resolução de problemas relacionados ao trabalho.</p> <p>4.2 Oferece novas e diferentes opções para executar as tarefas e resolver problemas.</p> <p>4.3 Identifica os aspectos positivos e negativos do seu trabalho e, quando necessário, promove aperfeiçoamentos.</p> <p>4.4 Presta auxílio espontâneo, quando percebe alguma dificuldade na execução das atividades desempenhadas pelos colegas de trabalho.</p>
Produtividade no trabalho	<p>5.1 Realiza suas atividades com a qualidade acordada.</p> <p>5.2 Entrega os trabalhos dentro dos prazos estabelecidos.</p> <p>5.3 Conclui os trabalhos que inicia.</p> <p>5.4 Contribui de forma efetiva para o cumprimento das metas do componente.</p>

Comunicação Gerencial	<p>2.1 Esclarece o papel da equipe em relação às orientações estratégicas do Banco e ao planejamento de sua unidade.</p> <p>2.2 Fornece aos membros da equipe as informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.</p> <p>2.3 Assegura que a equipe conheça os objetivos organizacionais, as metas globais, as metas intermediárias e os resultados alcançados.</p> <p>2.4 Valoriza a interlocução na defesa consistente de suas ideias, buscando o entendimento mútuo.</p> <p>2.5 Ouve com respeito e empatia as opiniões e as ideias dos outros, certificando-se de que entendeu a mensagem.</p>
Gerenciamento eficaz	<p>3.1 Define claramente objetivos e esclarece quais são suas expectativas.</p> <p>3.2 Define prioridades e metas com a equipe.</p> <p>3.3 Define planos de trabalho para alcançar objetivos e metas estabelecidos.</p> <p>3.4 Ajusta prioridades para atender a novas demandas.</p> <p>3.5 Coordena a execução do trabalho dos membros de sua equipe, definindo os papéis e as atribuições de cada um.</p> <p>3.6 Distribui adequadamente a carga de trabalho entre as pessoas da equipe.</p> <p>3.7 Monitora a qualidade dos produtos e serviços sob sua responsabilidade e os prazos acordados para realização do trabalho.</p> <p>3.8 Orienta tecnicamente a equipe, quanto aos métodos, técnicas e procedimentos mais adequados para a realização dos trabalhos.</p> <p>3.9 Avalia tecnicamente os trabalhos realizados pela equipe, apontando oportunidades de melhoria ou meios alternativos de execução.</p>
Tomada de Decisão	<p>4.1 Toma decisões tempestivas considerando os fatos, as informações e os riscos envolvidos.</p> <p>4.2 Elabora e avalia alternativas de atuação segundo os custos, os</p>

	benefícios e os riscos associados a cada uma delas.
4.3	Fundamenta suas decisões com fatos e informações relevantes e verificáveis.
4.4	Envolve, oportunamente, os grupos que serão influenciados pela decisão, considerando suas ideias, opiniões e interesses.
4.5	Quando necessário, aproxima ideias, opiniões e interesses divergentes em busca de soluções que beneficiem a organização.

#### Legenda

Fatores Comuns a todos os servidores
Servidores não gerentes
Gerentes

### QUADRO 2 – FATORES DE AVALIAÇÃO

#### 4.1.4 Como as metas globais e intermediárias foram construídas?

As metas globais são construídas a partir de interações entre o diretor e as chefias das unidades, em comum acordo e alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais colocados no plano estratégico em vigor.

As metas intermediárias são construídas por acordo entre as equipes e as chefias das subunidades, não devendo ser impostas.

Deve-se garantir o alinhamento das metas globais e intermediárias.

Nessa etapa também são definidos os indicadores e como serão mensurados.

#### 4.1.5 Qual a metodologia de planejamento/contratação de metas individuais?

Não há previsão no modelo piloto em implantação, podendo, cada equipe, discutir internamente ou com a chefia da unidade a melhor forma de planejamento/contratação das metas individuais.





#### **4.1.6 Qual a metodologia de monitoramento das metas?**

O monitoramento das metas é feito na verificação dos resultados dos indicadores construídos especificamente para cada uma das metas propostas, em relatórios mensais construídos a partir dos lançamentos no sistema de planejamento e gestão - SPG.

#### **4.1.7 Qual a metodologia de avaliação das metas?**

A avaliação das metas é realizada a partir das seguintes ações:

- Registro do compromisso de desempenho acordado, comparando com o desempenho atingido, de forma realista no SPG.
- Avaliar os servidores e se autoavaliar de forma justa no sistema de avaliação de desempenho individual – AVD, considerando os fatores indicados.
- Conversar e dar feedback sobre o desempenho dos seus servidores.
- Comunicar o alcance das metas do seu componente, de forma completa e transparente.

#### **4.1.8 Qual a metodologia de revisão das metas?**

As metas serão revistas a partir dos resultados alcançados, na fase de *ação a partir dos resultados*.

A revisão das metas, inicialmente, será realizada ao fim do ciclo, podendo, ainda, ser realizada a critério das equipes e em conformidade com o comportamento dos indicadores frente às metas inicialmente acordadas.

#### **4.1.9 Menciona-se algum programa de preparação dos servidores para a GD?**

Na fase de comunicação e sensibilização serão providenciadas reuniões entre o corpo funcional, as chefias e os responsáveis pela implantação da metodologia em toda a instituição, assim como outras ações de *endomarketing* a serem promovidas por meio de projeto específico para acompanhamento da implantação da metodologia até que se torne uma rotina, um processo de trabalho comum a todas as unidades do BACEN.

Estão previstas, ainda, capacitações e oficinas a serem promovidas pelo agente da gestão do desempenho - AGD, ponto focal da gestão do desempenho em cada unidade, o que



foi previsto por sugestão do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas do Banco Central do Brasil, comitê este composto pelo Diretor de Administração e por representantes de todas as demais áreas do BACEN, incluindo a Procuradoria Geral do Banco Central – PGBC e a Secretaria Executiva - SECRE.

#### **4.1.10 Menciona-se algum programa de capacitação gerencial?**

Serão utilizadas as ações de capacitação previstas no Projeto Lideranças, o qual busca capacitação permanente e especificamente desenvolvida para os líderes operacionais, táticos e estratégicos, considerando os perfis de liderança desejados pela instituição.

### **4.2 Check list 2 – observação participante**

Foram analisados os comportamentos observáveis no BACEN acerca das percepções sobre a GD. Na medida em que aconteceram foram identificados, assim como foram relatadas as iniciativas de acompanhamento dessas questões nesta fase de piloto.

Foi registrado fielmente o que aconteceu, colocando a situação vivenciada em itálico e a indicação do relato verificado logo após, entre aspas.

#### **4.2.1 Situações em que os servidores falavam mal da GD.**

*Em uma conversa informal com um servidor de uma unidade ainda não submetida ao processo piloto:* “O banco está sempre se movendo, mas, em se tratando da gestão do desempenho, nunca termina o que começa.”.

*Em uma manifestação por e-mail do Sindicato Nacional dos Servidores do Banco Central – SINAL:* “Disseram que pode haver injustiças nesse momento de definições e teste do modelo, mesmo assim querem implantar.”.

#### **4.2.2 Situações em que os servidores falavam bem da GD.**

*Em uma conversa anterior a uma das entrevistas realizadas:* “A GD vai promover transparência e melhorar a meritocracia no BACEN.”.



*Em uma conversa informal:* “Não haverá mais o chamado “pacto da mediocridade”, onde os dirigentes não se desafiam, não traçam metas que gerem entusiasmo na equipe, por instinto de preservação.”.

*Em uma conversa prévia a uma das entrevistas realizadas:* “Os servidores clamam por novas ferramentas de gestão como um modelo institucional de GD, pois, como está, cada unidade trabalha como quer e define o que será ou não valorizado.”.

#### **4.2.3 Situações em que a atuação da chefia foi bem.**

Há, no momento, vários projetos corporativos em andamento e que contribuirão na implantação do processo de GD, quais sejam:

- O projeto MAIS, nas frentes de cultura e clima organizacional, em que houve a indicação de se implantar um modelo institucional de GD, conforme apontado na pesquisa de clima em 2012;

- O projeto LIDERANÇAS, no qual serão utilizadas as capacitações para fomentar a cultura do feedback e das atividades de GD;

- O projeto específico para implantação do modelo em toda a instituição, iniciado em agosto/2014, desenhado para acompanhar a implantação do novo modelo até que seja incorporado à rotina nas diversas unidades, até que se torne um processo consolidado em todo o BACEN.

#### **4.2.4 Situações em que a atuação da chefia foi mal.**

Não foram observadas.

#### **4.2.5 Comentários sobre a efetividade da GD (descrença frente, inoperância, "só para cumprir tabela", etc).**

*Em uma conversa informal durante apresentação do modelo ao corpo funcional:* “Vai ser mais do mesmo. As subjetividades na avaliação vão continuar imperando.”.

*Em uma conversa informal:* “Será mais um instrumento para dar trabalho, sem efetividade. Apenas no sentido de atender a mais uma determinação da diretoria ou mesmo, legal.”.



### **4.3 Entrevistas semiestruturadas**

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, em ambiente distinto do local de trabalho, convenientemente neutro, isolado e confortável, a fim de evitar possíveis divergências de entendimento, assim como distorções nas respostas apresentadas por receio de represálias ou qualquer outro motivo. Os perfis dos entrevistados, seus dados gerais: pessoais e profissionais, estão descritos no método, item 3.1 do presente trabalho.

Foram, na sequência, providenciadas transcrições das entrevistas realizadas e organizados, abaixo, os assuntos que foram surgindo, agrupados por grupos de questões atinentes a cada uma das condicionantes que serão identificadas ao final, considerando, ainda, a literatura pesquisada e os dados obtidos nos demais instrumentos de coleta acima indicados. Dessa forma, os comentários referentes às questões surgidas levam em consideração os demais instrumentos de coleta de dados e a literatura pesquisada.

#### **4.3.1 Opiniões sobre a GD no BACEN**

Entrevistado 1:

*O BACEN tem buscado incentivar a cultura do foco em resultados, o que torna a gestão do desempenho muito importante para o órgão. Ao estabelecer metas, indicadores, as pessoas sabendo o que é esperado delas, tanto em termos de resultados quanto em termos atitudinais, permite alinhar os interesses pessoais e organizacionais<sup>1</sup>. Deve ser uma mudança cultural<sup>3</sup>.*

Entrevistado 2:

*Hoje a gente tem apenas uma avaliação de desempenho bem rudimentar, voltada principalmente para progressão e promoção na carreira, conforme Lei 9.650/1998. É um Formulário onde o chefe da unidade coloca os servidores que tiveram destaque na unidade. Serve apenas para determinar o redutor de interstício, aqueles que progredirão com um ano e os que progredirão com mais de um ano, até um ano e meio. Hoje a quase totalidade dos servidores acabam alcançando a progressão anual. Não há critérios claros para definir os resultados. A gente não faz nenhuma gestão do resultado. Quando há, são iniciativas pontuais, gerentes que se importam com o tema. Não há iniciativa institucional<sup>2</sup>. O que está ocorrendo agora é um movimento grande no sentido de implantar a gestão do desempenho de uma forma melhor estruturada, buscando identificar os desempenhos esperados, onde deve ser melhorado, medir e atuar a partir dos resultados<sup>1</sup>. Acima de tudo é uma mudança cultural<sup>3</sup>. Vamos enfrentar muitas resistências. Haverá resistência ativa e passiva. Ativa quando o servidor buscar desacreditar o processo, criticando de forma depreciativa. Isso deve ser bem monitorado. Muitas vezes a instituição terá que agir. Outros farão*



*resistência passiva, deixando de atuar conforme previsto e esperando que o projeto seja mais uma iniciativa que não deu em nada. O GECOM (Gestão por competências), por exemplo, foi diminuindo até virar avaliação de líderes. Em termos de gestão, isso é muito ruim. Muitos acreditam nisso e fazem resistência passiva<sup>4</sup>. A ideia agora é de atuar na implantação do modelo, trabalhando comunicação e treinamento. Além de tudo, temos que entender que não é um esforço pontual, devendo ser realizado até que faça parte do DNA da instituição<sup>3</sup>.*

Entrevistado 3:

*Há boas intenções, mas há falhas na implementação. Há falha na contratação com os indivíduos e equipes. Outra falha é na definição das metas, que não desafiam. O que temos hoje são entregas de trabalho. É algo que não mostra o resultado, ou a gente faz ou não faz<sup>2</sup>. A GD deve estar atrelada a resultados, senão continuamos meros burocratas<sup>1</sup>. Falta um melhor regramento sobre isso no BC e falta participação da equipe na contratação, como formador do desempenho a ser atingido e como norte para que a equipe busque atingir o resultado acordado<sup>2</sup>.*

Entrevistado 4:

*Importante frisar que não passei por nenhum ciclo completo de avaliação. Posso falar mais sobre as minhas expectativas. Trabalho no departamento que pensa a gestão do BC. Por mais operacional que sejam minhas atribuições atuais, onde não participo das reuniões que traçam o rumo que devemos seguir. Tenho uma ótima expectativa, que será uma ferramenta que possibilitará melhoria constante dos serviços da instituição<sup>1</sup>. Sei que há uma discussão em curso sobre se isso vai influir na concessão de funções e outras, mas não participei de nenhuma discussão sobre isso.*

Entrevistado 5:

*Quando entrei no BACEN, em 2010, esperava que, em uma instituição vista como de excelência, haveria um processo institucional de Gestão do Desempenho. Hoje, na minha visão, ainda não há um processo estruturado de GD no BACEN. O que vejo são iniciativas paralelas, pontuais. Esperava uma política de GD. As ações de reconhecimento, hoje, são feitas de modo informal, não há uma política institucionalizada<sup>2</sup>. A gente evoluiu bastante nesses 4 anos para chegarmos ao modelo proposto.*

Grupos de assuntos que surgiram nas respostas dadas, conforme identificações sobrescritas ao final das falas acima colocadas indicam que estão, atualmente, entre as percepções sobre a GD no BACEN:

<sup>1</sup>As respostas dadas nas entrevistas 1, 2, 3 e 4 indicam que a GD deve estar atrelada a resultados, não apenas a entregas de trabalho sem identificação de resultados reais, o que



promoverá melhoria constante dos serviços da instituição ao estabelecer metas e indicadores, pois permitirão medir e atuar a partir dos resultados.

Comentários: isso corrobora a visão defendida por Coelho Jr., 2011, ao afirmar que o desempenho deve levar em consideração o resultado do trabalho do indivíduo, ou a eficácia, o impacto gerado pelo trabalho do indivíduo nos objetivos organizacionais.

<sup>2</sup>Por outra vertente, conforme dito nas entrevistas 2, 3 e 5: hoje não existe uma política institucionalizada de GD no BACEN. Existem apenas iniciativas paralelas, pontuais. Ações de reconhecimento são feitas de modo informal. Há falhas na implementação. Há falhas na contratação com indivíduos e equipes. Falta um melhor regramento sobre isso, falta participação da equipe na contratação, como formador do desempenho a ser atingido e como norte para que a equipe busque atingir o resultado acordado. É algo que não mostra o resultado, sendo uma avaliação de desempenho bastante rudimentar, apenas para determinar o redutor de interstício previsto na Lei 9.650/98.

Comentários: a colocação deixa clara a importância e o “tamanho” do desafio a ser enfrentado para consecução da metodologia proposta, demonstrando alguns pontos fracos do modelo atualmente em vigor e apontando para a necessidade de se considerar os aspectos legais como condicionante do processo.

<sup>3</sup>Os entrevistados 1 e 2 afirmam que deve ser uma mudança cultural. Temos que entender que não é um esforço pontual, devendo ser trabalhado até que se torne rotina, faça parte do “DNA da instituição”.

Comentários: esse assunto corrobora as afirmações de Coelho Jr., 2011 e Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996, de que a implantação da GD deve ser encarada como uma mudança cultural, devendo existir uma efetiva gestão de mudanças para que a empreitada seja bem sucedida.

<sup>4</sup>O entrevistado 2 alerta para muitas resistências à implantação do modelo. Isso deve ser bem monitorado. Tanto em termos de resistência ativa, ao tentar desacreditar o modelo, quanto em termos de resistência passiva, quando o servidor deixa acontecer, mas não se compromete com a iniciativa, não realiza a contento as atividades necessárias.



Comentários: dessa forma, por ser uma alteração de paradigma complexa, tudo deve ser bem comunicado, minimizando os ruídos de comunicação, os mal-entendidos e as resistências comuns nesse tipo de mudança, em consonância com o colocado por Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996.

### 4.3.2 Fatores facilitadores

Entrevistado 1:

*O orgulho do servidor ao trabalhar nessa instituição<sup>5</sup>. A atuação do servidor com foco em resultado. O planejamento estratégico. A imagem que a sociedade tem do BACEN. Os valores da instituição, que estão disseminados no quadro funcional<sup>6</sup>. O apoio da alta administração<sup>7</sup>. Capacitação para avaliadores e avaliados. A Escola de Liderança lançou várias ações tomando como base os estudos de clima e outros diagnósticos<sup>8</sup>. Tudo isso são facilitadores da implantação da GD no BACEN.*

Entrevistado 2:

*Primeiro é a renovação de quadro muito grande. Quando ainda mais de 90% do quadro tinha mais de 10 anos de banco, mostrado em uma pesquisa em 2005, era muito difícil ter sucesso em um projeto como esse. Hoje, 40% estão com menos de 10 anos de banco<sup>9</sup>. Outro facilitador é o patrocínio do diretor de administração, mas que depende da continuidade e, em ano de eleição, pode ser curto. Tentamos criar uma inércia para que quem quer que ocupe as posições de direção não pense em descontinuar o projeto<sup>7</sup>. Nem o sindicato está, nesse momento, achando o modelo ruim. Alguns aspectos do modelo estão sendo questionados, mas realmente há pontos que precisam ser melhorados<sup>10</sup>.*

Entrevistado 3:

*Apesar de ser um assunto que gere questionamentos, que entrará sindicatos<sup>10</sup>, os servidores do BACEN têm tendência a cumprir as regras. Se forem bem comunicadas, terá um meio fértil para se desenvolver<sup>5</sup>.*

Entrevistado 4:

*Tenho a impressão, de maneira ampla, acho que é o fato de que considero que aqui funciona a meritocracia. É terreno fértil para implantação de novas técnicas de gestão de maneira transparente. No meu departamento eu percebo que valorizam a transparência<sup>6</sup>. Eu me ressinto de não participar das reuniões de gestores. O cargo de técnico fica relegado a questões mais operacionais. O que mais facilita é a tendência à transparência, à meritocracia, onde não percebo muitas ingerências políticas ou partidárias<sup>6</sup>.*

Entrevistado 5:



*Trabalhei no grupo que desenvolveu a primeira metodologia. Verifiquei que a equipe é muito competente, entende do assunto, isso facilita muito<sup>11</sup>. Outra coisa é que a implantação da GD se tornou uma prioridade do Depes, é meta. No âmbito do projeto mais, esse tema foi muito discutido. Os servidores demandaram um processo institucional de GD. Muitos querem e isso facilita muito<sup>12</sup>.*

Destarte, os grupos de assuntos que surgiram nas respostas dadas aos facilitadores da implantação do modelo de GD, conforme identificações sobrescritas ao final das falas acima colocadas são os seguintes:

<sup>5</sup>Conforme os entrevistados 1 e 3, os servidores do BACEN têm orgulho de fazer parte da instituição, possuem tendência a cumprir as regras. Se forem bem comunicadas, terá um meio fértil para se desenvolver.

Comentários: a necessidade de serem bem comunicadas corrobora a premência de um plano de comunicação bem estruturado e monitorado constantemente, conforme colocado por Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996, o que, juntamente aos assuntos 23, 27, 30, 35, 38 e 48, assim como aos itens dos Check Lists 4.1.2, o qual define como uma das etapas do ciclo de GD a comunicação e sensibilização, 4.2.1, em que figura como uma das percepções dos servidores que o BACEN nunca termina o que começa quando se trata de GD, e 4.2.5, em que há percepção de que será mais do mesmo, não haverá efetividade, fundamentam o possível dificultador de nº 14: problemas de comunicação/transparência.

O traço cultural citado no assunto 5, acima descrito, foi identificado como o condicionante facilitador nº 8 no Quadro 3: orgulho de fazer parte da instituição.

<sup>6</sup>Das falas dos entrevistados 1 e 4, infere-se que o processo de planejamento estratégico é um grande aliado, pois parece reforçar a imagem positiva que a sociedade tem do BACEN. Com isso, os valores da instituição parecem estar disseminados no quadro funcional, como a transparência e o foco em resultados, o que faz com que a meritocracia funcione melhor, isenta de ingerências políticas ou partidárias.

Comentários: esse assunto fundamenta o condicionante facilitador de nº 1: planejamento estratégico e valores disseminados junto aos colaboradores, juntamente com os assuntos 1, 25, 37 e 45, assim como em consonância com os itens 4.1.2 e 4.1.4 do Check List 1, os quais apontam para o fato de que as metas construídas em conformidade com os objetivos organizacionais colocados no plano estratégico dá sentido ao trabalho realizado e





diminui o sofrimento dos servidores, melhorando ainda a qualidade de vida no trabalho – QVT.

<sup>7</sup>As respostas dadas nas entrevistas 1 e 2, levam a crer que o patrocínio da alta administração, especificamente do diretor de administração, o qual pode ser curto em ano de eleição, é outro fator que facilita a implantação do modelo. Dessa forma, busca-se criar uma inércia para que ninguém que ocupe esses cargos pense em descontinuar o projeto.

Comentários: o relatado acima fundamenta o facilitador de nº 7: patrocínio da alta direção.

<sup>8</sup>Em consonância com a primeira entrevista, as ações de capacitação da “Escola de Lideranças”, as quais tomaram por base os estudos de clima e outros diagnósticos, será importante facilitador no sentido de promover capacitação para avaliadores e avaliados.

Comentários: esse assunto fundamenta o facilitador de nº 2: projetos em andamento, conforme também colocado nos assuntos 3, 12 e 32 e em consonância com os itens 4.1.9 e 4.1.10 do Check List 1, os quais apontam para os projetos em andamento, combinado com o afirmado no item 4.2.3, do Check List 2. Dessa forma, esse facilitador encontra-se coerente com a necessidade de uma gestão de mudanças efetiva, conforme preconizado por Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996.

<sup>9</sup>Outra questão que surge na mesma entrevista como facilitador do processo é a grande renovação do quadro funcional nos últimos anos, o que fez com que, de 2005 a 2014, o percentual de servidores com menos de 10 anos de casa passasse de 10% para 40% do total.

Comentários: o facilitador de nº 9: renovação do quadro funcional; está fundamentado no fato acima, o qual considera salutar a constante oxigenação das ideias disseminadas no quadro funcional em renovação constante.

<sup>10</sup>Conforme colocado na segunda e na terceira entrevista, esse é um assunto que gera questionamentos, que incluirá sindicatos. Apesar disso, nem os sindicatos estão, nesse momento, achando o modelo ruim. Alguns aspectos do modelo estão sendo questionados, mas realmente **há pontos que precisam ser melhorados**.



Comentários: isso indica que pode haver problemas quanto ao método proposto, o que, apesar de ter sido colocação referente à resposta na pergunta acerca dos facilitadores, remete a um dos dificultadores, identificados no Quadro 3, abaixo, com os números de 11 a 21, sendo este o condicionante dificultador de nº 15: problemas quanto ao método – escalas utilizadas no instrumento de avaliação individual, contratação e definição das metas.

Os assuntos 13, 18, 21, 34 e 36, abaixo, também fundamentam esse dificultador, assim como os itens 4.1.5, o qual menciona não haver metodologia definida para contratação das metas individuais, 4.2.1, situação em que o sindicato alerta para possíveis injustiças a serem cometidas com o novo modelo e 4.2.5, onde se verificou comentário de servidor no sentido de que as avaliações continuarão essencialmente subjetivas.

<sup>11</sup>Na última entrevista foi citado que a equipe responsável pela implementação da metodologia é formada por pessoas que realmente entendem do assunto, são muito competentes.

Comentários: isso fundamenta o facilitador de nº 10: capacidade da equipe responsável pela implantação do modelo, o que pode denotar que o servidor do BACEN é, no geral, bastante capacitado para as demandas que recebe.

<sup>12</sup>Por outro lado, na mesma fala surge a ideia de que a implantação da GD se tornou uma prioridade do Depes, é meta. Esse tema foi muito discutido no âmbito do projeto mais. Os servidores demandaram um processo institucional de GD. Muitos querem e isso facilita muito.

Comentários: vide comentários ao assunto 8.

Esse assunto, juntamente aos assuntos 2, 28, 49 e 51, assim como em consonância com os itens dos Check Lists: 4.1.1, o qual cita como motivo para implantação da GD o desejo dos servidores expressa na pesquisa de clima e na pesquisa de doutorado; e 4.2.2, onde aparece a percepção de que os servidores clamam por um processo de GD melhor estruturado, fundamentam o facilitador de nº 3: desejo dos servidores pela implantação da GD expressado em pesquisa de doutorado, em pesquisa de clima e expectativas dos entrevistados.



### 4.3.3 Fatores dificultadores

Entrevistado 1:

*O processo de estabelecer indicadores e metas intermediárias para a institucional é um dificultador<sup>13</sup>. Isso até todos aprenderem a lidar com o tema de uma forma que entre na rotina. Com relação à individual, o vínculo que as pessoas fazem do processo apenas à progressão e à promoção, o que no caso dos servidores do BC, impacta em poucos dias a mais ou a menos para receber um incremento ínfimo no salário, gera descrença quanto ao processo<sup>14</sup>. Não é só isso, todo o processo gera crescimento, com o feedback, o desenvolvimento. Antigamente cada departamento instituiu a GD conforme achasse melhor, além do que o sindicato era extremamente contra, pois eles dizem que não é justo nivelar todos por cima, mas na verdade, as pessoas acabam temendo perder a estabilidade. A proposta agora é uma forma de transição para a lei do Sidec (11.890). Muitos acham que o padrão é todo mundo receber nota máxima, mas na realidade isso atrapalha a instituição efetiva da GD<sup>15</sup>.*

Entrevistado 2:

*Primeiro o aspecto legal, pois a lei 11.890 foi aprovada, mas não foi regulamentada. Até mesmo o redutor de interstício, previsto na Lei 9650/98, foi feito por norma interna<sup>15</sup>. Nossa ideia agora é trabalhar o reconhecimento não financeiro, pois isso não está coberto pela Lei. Além disso, deve ser realizado não só o reconhecimento na ponta superior, mas também trabalhos de recuperação dos que apresentarem déficit de desempenho. Muitas pessoas estão com medo, pois é uma mudança cultural, tirando as pessoas da zona de conforto<sup>16</sup>. O banco não fez o movimento de fazer os servidores interagirem com outros órgãos e se abrirem<sup>17</sup>.*

Entrevistado 3:

*A cultura em si. A gente tem medo de errar, de não conseguir. Ficamos na zona de conforto e colocamos como metas situações que não desafiam<sup>16</sup>. A falta de alinhamento entre os gerentes. Os critérios são diferentes entre as diversas equipes. Falta algo que torne mais objetiva a avaliação na GD. A gradação deve ser atrelada a escalas de frequência. Cada pessoa, cada gestor, considera um 3,5 como uma nota boa ou ruim, dependendo da ótica<sup>18</sup>.*

Entrevistado 4:

*A cultura em si. Minha impressão é que a barreira entre técnicos e servidores de nível superior pode dificultar<sup>19</sup>.*

Entrevistado 5:

*A GD ainda não se tornou estratégica. Ausência de sensibilização dos dirigentes. Apesar da apresentação do diretor de administração, eu vejo como uma coisa que ele tem que falar, mas ele não puxou essa prioridade*



*pra ele<sup>20</sup>. Não tenho a mínima ideia de como está hoje, pois saí da equipe há muito tempo. Outra coisa é que não existe consenso sobre características específicas do modelo<sup>21</sup>. A quantidade de pessoas na equipe é outro dificultador, 3 ou 4 pessoas trabalhando um modelo de GD para o BACEN todo é uma equipe muito pequena<sup>22</sup>. Outro dificultador é a comunicação, a transparência, na medida em que as pessoas ficarem mais envolvidas com o tema, elas se comprometerão mais. Nada funciona de maneira adequada se for “goela abaixo”<sup>23</sup>.*

Grupos de assuntos que surgiram nas respostas dadas aos dificultadores da instituição da GD no BACEN, conforme identificações sobrescritas ao final das falas acima colocadas:

<sup>13</sup>Conforme o primeiro entrevistado, o processo de estabelecer metas e indicadores intermediários para a institucional é um dificultador.

Comentários: vide comentários ao assunto 10.

<sup>14</sup>Na mesma resposta, foi colocado que o vínculo que as pessoas fazem do processo de GD apenas à progressão e à promoção na carreira é um dificultador para a individual, o que nos leva a crer que as percepções dos servidores podem dificultar a implantação do modelo.

Comentários: o aqui colocado fundamenta o dificultador de nº 13: receios quanto à possível perda da estabilidade, punições, danos à imagem, de incorrer em erros e outros, o que surge novamente nos assuntos 15, 16, 24, 30, 31, 38 e 50, abaixo, além de estar alinhado ao item 4.2.5, onde foi detectado que o servidor teme que a GD seja mais um instrumento sem efetividade, que será apenas mais trabalho a ser feito.

<sup>15</sup>De acordo com as colocações dos entrevistados 1 e 2: antes do processo proposto, cada departamento instituíam a GD conforme achasse melhor, além do que o sindicato era extremamente contra, as pessoas temem perder a estabilidade. A proposta agora é uma forma de transição para a lei do Sidec (11.890), a qual foi aprovada, mas ainda não regulamentada. Até mesmo o redutor do interstício previsto na Lei 9.650/98 foi regulamentado por norma interna. Muitos acham que o padrão é todo mundo receber nota máxima e enxergam como punição não progredir com 1 ano.

Comentários: vide comentários ao assunto 14.

O acima colocado também demonstra certo apego à cultura da leniência, dificultador nº 12, o que é corroborado pelos assuntos 16, 26, 27, 50 e 51, abaixo, e pelo item 4.2.2, onde,



em uma conversa informal, foi detectado que provavelmente as metas traçadas não geram entusiasmo, devido ao instinto de preservação das chefias. Isso pode gerar o chamado “pacto de mediocridade” entre os servidores. Todo o exposto vai ao encontro do expressado por Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996, pág. 39, onde o autor afirma que, ao não haver diferenciação de gradação nos desempenhos observados, devido à cultura da leniência, de o avaliador não querer se indispor com o avaliado, pode vir a ser mais um desmotivador para os servidores que se esforçam.

Esse assunto fundamenta ainda o dificultador de nº 17: aspecto legal não resolvido – falta de regulamentação da Lei 11.890/08, o que está em consonância com os itens dos Check Lists 4.1.1, o qual indica que aquela lei foi um dos motivos para implantação da GD no BACEN e 4.2.5, o qual indica que o servidor pode perceber a implantação da GD apenas no sentido de atender a uma determinação legal, o que pode prejudicar o comprometimento desses colaboradores com a iniciativa proposta.

<sup>16</sup>Conforme as entrevistas 1, 2, 3 e 4, há traços culturais que podem ser dificultadores, conforme as seguintes falas: A gente tem medo de errar. Não podemos ficar na zona de conforto e colocar como metas situações que não desafiam. Temos que entender que não é um esforço pontual, devendo ser trabalhado até que se torne rotina, faça parte do “DNA da instituição”.

Comentários: vide comentários aos assuntos 14 e 15, acima.

<sup>17</sup>Na segunda entrevista foi colocado que o BACEN não fez o movimento dos servidores interagirem com outros órgãos e se abrirem, dificultando iniciativas como a aqui proposta.

Comentários: o acima colocado fundamenta o dificultador de nº 19: traços culturais – falta de abertura/interação com outros órgãos.

<sup>18</sup>O terceiro entrevistado ressaltou a dificuldade em tornar mais objetiva a avaliação na GD. A gradação deve ser atrelada a escalas de frequência, permitindo supor que escalas do tipo likert tornam a avaliação subjetiva. Cada pessoa, cada gestor, considera um 3,5 como uma nota boa ou ruim, dependendo da ótica, o que nos leva a crer que problemas com o método de avaliação proposto podem dificultar.



Comentários: vide comentários ao assunto de nº 10 (dificultador nº 15).

<sup>19</sup>Conforme um dos entrevistados, a barreira criada entre técnicos e servidores de nível superior pode dificultar a efetiva implantação do modelo de GD proposto.

Comentários: isso está fundamentando o possível dificultador de nº 20: separação criada entre os servidores de nível médio (técnicos) e os de nível superior (analistas e procuradores).

<sup>20</sup>O último entrevistado sente que, apesar da apresentação do diretor de administração, foi uma coisa que ele teve que falar, mas não puxou a prioridade para ele, logo, ainda não se tornou estratégica a instituição da GD no BACEN.

Comentários: esse assunto, juntamente ao colocado nos assuntos 27 e 32, fundamenta o dificultador de nº 17: risco de descontinuidade do projeto em caso de mudança no cenário político, pois, apesar da apresentação do Diretor de Administração, a GD parece ainda não ser estratégica no órgão, o que vai de encontro ao relatado anteriormente como facilitador de nº7: patrocínio da alta direção.

<sup>21</sup>Outra situação que pode dificultar é a falta de um consenso, pois não existe consenso sobre algumas características do modelo.

Comentários: vide comentários ao assunto 10 (dificultador 15: problemas quanto ao método.).

<sup>22</sup>A quantidade de pessoas na equipe é outro dificultador, pois 3 ou 4 pessoas trabalhando em um modelo de GD para o BACEN todo é uma equipe muito pequena, conforme percepção exteriorizada na última entrevista.

Comentários: esse assunto é fundamento do possível dificultador de nº 21: quantidade insuficiente de pessoas na equipe responsável por pensar e implantar o modelo.

<sup>23</sup>Outro ponto que pode dificultar é a comunicação, a transparência, na medida em que as pessoas ficarem mais envolvidas com o tema, elas se comprometerão mais. Nada funciona de maneira adequada se for “goela abaixo”, conforme expressado pela última entrevista efetuada.



Comentários: vide comentários ao assunto 5.

#### 4.3.4 Reações ou atitudes dos servidores frente à GD no BACEN

Entrevistado 1:

*Todo mundo fala que é importante, mas grande parte tem medos, como de não ser progredido junto aos demais, de perder a estabilidade e outros<sup>24</sup>. A institucional é mais bem aceita, até mesmo porque os servidores possuem os valores da instituição como padrão<sup>25</sup>. Alguns, poucos, acham que o BACEN deve alguma coisa a elas apenas por terem passado no concurso, esquecem-se que devem se esforçar para conseguir alguma coisa<sup>26</sup>.*

Entrevistado 2:

*As pessoas ficam preocupadas com o impacto da avaliação na redução do interstício. A percepção de punição, quando não se progride com um ano, pode ser encarada como punição. Alguns dias a menos, já gera sentimento de punição. As pessoas não experimentaram ainda o modelo, mas já se sentem punidas<sup>24</sup>. A forma de cálculo que foi criada nesse piloto trouxe essa questão, sendo que as unidades pilotos devem segurar a situação pelo chifre para vencer o medo das pessoas, se preocupando, ainda, em não criar um ambiente inóspito, que impeça o avanço. A avaliação deve ser bem monitorada pelo Depes, garantindo intervenção gerencial nas distorções, ou com todo mundo com nota máxima ou muitos com nota abaixo da média. Não devemos permitir novo pacto de mediocridade. Marketing interno está sendo previsto<sup>27</sup>.*

Entrevistado 3:

*Tem gente que é mais desconfiado, mas ainda não presenciei reação ou atitude negativa ou positiva.*

Entrevistado 4:

*Não conversei com ninguém. As manifestações dos sindicatos pelo e-mail perguntam sobre os critérios de progressão ou promoção<sup>24</sup>.*

Entrevistado 5:

*Reparei que as percepções são variadas. Um grupo clama um processo estruturado o mais rápido possível. Quando trabalhamos com clima e cultura, vemos grupos que pedem isso<sup>28</sup>. Outro grupo tem medo de que seja uma forma de punição. Que os servidores não tenham preparo para aplicar um processo como esse. Acham que nada que o depes faça seja para o bem. Quando vem do Depes, é negativo<sup>24</sup>. Isso tem que ser uma construção. As pessoas estão preocupadas em fazer da melhor maneira possível<sup>29</sup>.*



Assim, os grupos de assuntos que surgiram nas respostas dadas como reações ou atitudes que os servidores têm frente à implantação da GD, conforme identificações sobrescritas ao final das falas acima colocadas, são os seguintes:

<sup>24</sup>Receios de todas as matizes atrapalham a instituição da GD no Bacen, conforme colocado pelos entrevistados 1, 2, 4 e 5: A gente tem medo de errar. Medo de que seja uma forma de punição. Medo de que os servidores não tenham preparo para aplicar um processo como esse. Medo do que vem do Depes.

Comentários: vide comentários ao assunto 14.

<sup>25</sup>Conforme o primeiro entrevistado, a institucional é mais bem aceita, até mesmo porque os servidores possuem os valores da instituição como padrão.

Comentários: vide comentários ao assunto 6 (facilitador 1: planejamento estratégico – valores disseminados, imagem que a sociedade tem do BACEN.).

<sup>26</sup>O entrevistado 1 enfatiza que alguns, poucos, acham que o BACEN deve alguma coisa a eles apenas por terem passado no concurso, esquecem-se que devem se esforçar para conseguir alguma coisa.

Comentários: vide comentários ao assunto 15 (dificultador 12: traços culturais – leniência).

<sup>27</sup>De acordo com o segundo entrevistado, as unidades piloto devem segurar a situação para vencer o medo das pessoas, se preocupando, ainda, em não criar um ambiente inóspito, que impeça o avanço. Nesse sentido, a avaliação deve ser bem monitorada pelo Depes, garantindo intervenção gerencial nas distorções, ou com todo mundo com nota máxima ou muitos com nota abaixo da média. Não devemos permitir novo pacto de mediocridade. Marketing interno está sendo previsto.

Comentários: vide comentários ao assunto 5.

Vide comentários ao assunto 20.





O acima colocado, juntamente ao assunto 33, abaixo, também indica fundamento ao dificultador de nº 18: diferentes estilos gerenciais/maturidade dos gerentes, pois isso pode ser um entrave à implantação do método de GD proposto.

<sup>28</sup>Por último, foi colocado que um grupo clama um processo de GD estruturado o mais rápido possível. Quando trabalhamos com clima e cultura, vemos várias manifestações que pedem isso.

Comentários: vide comentários ao assunto 12.

<sup>29</sup>Dessa forma, a instituição da GD tem que ser uma construção. As pessoas, e o Depes, estão preocupadas em fazer da melhor maneira possível.

#### **4.3.5 Expectativas dos servidores entrevistados frente à implantação da GD no BACEN**

Entrevistado 1:

*Será um processo escalonado e acho que será mais fácil para a institucional, pois já existe em muitos departamentos. A individual será um processo<sup>30</sup>. Teremos resistência, mas devemos ver quais fatores da nossa cultura vai impulsionar o processo e quais serão entraves<sup>31</sup>.*

Entrevistado 2:

*A gente tem muito trabalho pela frente. Isso sofre muita intervenção política. A gente tem que segurar o processo por mais dois ou três ciclos. A implantação é relativamente fácil, mais se houver mudança no cenário, e deve haver alguma mudança de composição. Então a gente está tentando utilizar os mecanismos de influência. Até quando isso virar processo. Ao lidar com o processo de trabalho isso é tremendamente importante, pois permitirá atuar nas unidades que tem problema. As informações ajudarão os chefes de unidade a identificar os pontos fora da curva. Isso, ao longo do tempo, é que permitirá o sucesso do projeto. Garantir que isso no tempo seja perene<sup>32</sup>. Não queremos um processo ruim e complicado. Hoje é ruim, mas pelo menos é simples. Precisamos orientar, pois temos gerentes com níveis de maturidade muito diferentes<sup>33</sup>.*

Entrevistado 3:

*Sou indiferente. Vejo que pode continuar no subjetivismo<sup>34</sup>. Não sinto abertura a sugestões, apesar de haver um canal aberto ao comitê estratégico de gestão de pessoas<sup>35</sup>.*

Entrevistado 4:



*Espero que, na medida em que serão discutidos parâmetros mais objetivos, as pessoas estarão mais abertas e melhorará a gestão<sup>36</sup>.*

Entrevistado 5:

*Eu acredito que já passou da hora de implantar. Espero ganhos de produtividade para a organização. Metas ficarão mais claras. Haverá maior aproximação entre o planejamento estratégico e as metas de equipes e individuais. O que não é medido não é gerenciado<sup>37</sup>. Tenho receio apenas da forma como o BACEN vai comunicar o processo<sup>38</sup>. Temos que nos preocupar com as políticas de reconhecimento ou de resgate. As ações a partir dos resultados deverão ser bem estudadas. Notas como um fim em si mesmo, podem fomentar apenas a competição entre os servidores. Outras ações devem ser empreendidas, como gestão de talentos, remoção, provimento de funções<sup>39</sup>. A preparação dos avaliadores também deve ser bastante estudada. A percepção de justiça deve aumentar<sup>40</sup>. O BACEN tem que parar de pensar que a GD busca captar os descomprometidos. A gente não tem que focar nesses 5%, temos que nos importar com os 95% que entregam. Temos que alinhar com a Unibacen para melhorar ainda mais os que são bons e resgatar os que não estão no mesmo patamar<sup>41</sup>.*

Grupos de assuntos que surgiram nas respostas dadas como expectativas que os servidores têm frente à implantação da GD, conforme identificações sobrescritas ao final das falas acima colocadas:

<sup>30</sup>De acordo com o primeiro entrevistado a implantação da GD institucional será mais fácil. A individual será um processo escalonado.

Comentários: vide comentários ao assunto 5.

Vide comentários ao assunto 14.

<sup>31</sup>De acordo com o mesmo entrevistado, enfrentar-se-ão resistências, sendo necessário aproveitar as facilidades e evitar problemas com as condições dificultadoras advindas da cultura organizacional.

Comentários: vide comentários ao assunto 14.

<sup>32</sup>Para o segundo entrevistado, com vistas a garantir que o processo seja perene, é necessário segurar a implantação, a qual pode sofrer muitas intervenções políticas, pelo menos até que se torne um processo. Nesse sentido, as informações do monitoramento são muito importantes para identificar possíveis necessidades de intervenção.

Comentários: vide comentários ao assunto 8.



<sup>33</sup>Possivelmente, conforme colocado pelo mesmo entrevistado, o estilo gerencial pode interferir na implantação do modelo, na medida em que temos gerentes com diferentes níveis de maturidade a orientação deve ser constante para evitar que tenhamos no fim um processo ruim e complicado. Hoje o processo é ruim, mas pelo menos é simples.

Comentários: vide comentários ao assunto 27.

<sup>34</sup>O terceiro entrevistado pensa que a avaliação pode continuar subjetiva.

Comentários: vide comentários ao assunto 10.

<sup>35</sup>Nesse sentido, ainda não sente abertura para sugestões, mesmo com o canal aberto ao Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas.

Comentários: vide comentários ao assunto 5.

O canal aberto ao Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas, acima colocado, fundamenta, em consonância com o apontado no item 4.1.9 do Check List 1, o condicionante facilitador de nº 6: instituição e auxílio do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas.

<sup>36</sup>De acordo com o colocado pelo quarto entrevistado, ao se discutir parâmetros mais objetivos para as avaliações, melhorará a abertura das pessoas e, assim, a gestão.

Comentários: vide comentários ao assunto 10.

<sup>37</sup>Na última entrevista pode-se inferir que a GD proporcionará maior aproximação entre o planejamento estratégico e as metas de equipes e individuais.

Comentários: vide comentários ao assunto 6.

<sup>38</sup>Nesse sentido, resta o receio acerca da forma como o BACEN vai comunicar o processo.

Comentários: vide comentários ao assunto 5.

Vide comentários ao assunto 14.

<sup>39</sup>Inferre-se, ainda, que a GD deva funcionar como uma prática integradora de ações de RH, como gestão de talentos, remoção, provimento de funções.



Comentários: isso vai ao encontro do indicado por Coelho Jr., 2011 e corroborado no “Manual de orientação para a gestão do desempenho” da SEGEP, o que fundamenta, juntamente ao assunto 41 e 42, assim como em consonância com o item 4.1.2 do Check List 1, o facilitador de nº 5: a GD é muitas vezes vista como uma prática integradora das demais ações de gestão de pessoas.

<sup>40</sup>Ainda conforme o entrevistado, a percepção de justiça deve aumentar, o que exige capacitação para avaliadores e avaliados.

Comentários: vide comentários ao assunto 8.

<sup>41</sup>Nesse sentido, a GD deve ser trabalhada junto à Unibacen como uma forma de melhorar ainda mais os que desempenham bem e resgatar os ruins, evitando utilizar a GD apenas no sentido de identificar os descomprometidos.

Comentários: vide comentários ao assunto 39.

O acima colocado, assim como os assuntos 1, 2, 43, 46, 48, 49 e 51, em consonância com os itens dos Check Lists 4.1.2, 4.1.8 e 4.2.5, revelam o dificultador de nº 11: dificuldades na definição das ações a serem tomadas a partir dos resultados. O que revela a necessidade, conforme afirmado por Coelho Jr., 2011, da etapa final, da efetiva revisão do plano de trabalho, o que permite a realimentação do ciclo de GD.

#### **4.3.6 Crenças acerca de ganhos para os servidores e para o BACEN**

Entrevistado 1:

*Acredito que a prática do feedback constante será bastante enriquecedora para os servidores gerentes e não gerentes. Há ganhos em vários níveis, para as equipes, que entregarão melhores produtos serviços e com prazo melhor e para o indivíduo, onde o importante são os feedbacks, mais ainda do que a nota em si, o que permite maior identificação de suas lacunas de conhecimento e conseqüentemente, melhora o seu plano de desenvolvimento<sup>42</sup>.*

Entrevistado 2:

*Primeiro que a gente vai ter informação. Para poder reconhecer desempenho e até mesmo para eventuais atuações punitivas, mas esse não é o objetivo. O objetivo, no caso de mau desempenho, é recuperar baseado na informação. Diminuiremos as subjetividades. As atuações serão mais justas. Haverá percepção de justiça no processo<sup>43</sup>. Alguns departamentos têm*

*metas e indicadores, na institucional, o que facilita a implantação da institucional<sup>44</sup>. A QVT exige ter sentido no trabalho. Na medida que você consegue definir o que espera de cada servidor a partir das metas traçadas, faz com que as pessoas vejam a importância delas nas metas e que isso está alinhado ao Plano Estratégico. Todos podem fazer essa conexão. Traz motivação, resultado, desempenho, melhora o ambiente de trabalho<sup>45</sup>. Para a instituição, mais ainda, pois pode levar a melhorias nos processos de trabalho. Juntar áreas e outras ações também podem ser levadas a efeito em um ambiente de diálogo<sup>46</sup>. Hoje as coisas podem estar debaixo do tapete. Há gestores que não se preocupam em conversar com os subordinados e equipes. As relações se desgastam, as coisas acontecem. Quando não há espaço de diálogo, as lacunas são preenchidas de qualquer forma. Já quando há diálogo aberto, isso cria um novo patamar de comprometimento<sup>47</sup>. Há muitas histórias que podem ser resgatadas com os servidores antigos. Muitas doenças ocupacionais podem ser evitadas com feedback e gestão do desempenho. Melhora a percepção do clima organizacional<sup>48</sup>. Diálogo normal, cotidiano, faz parte do processo. Devemos pensar de uma forma positiva sobre os acontecimentos passados. Não se deve taxar. Nossa cultura prima muito pelas relações. Na psicologia social tem uma expressão tipo “quebrar a face”... As outras pessoas não participam dos feedbacks pontuais. Sentimentos afloram no brasileiro. Na sociedade americana as pessoas não têm medo de conversar, dar feedback. As pessoas deverão perceber que ações estarão sendo tomadas a partir dos resultados<sup>49</sup>.*

#### Entrevistado 3:

*Acho que sempre provoca ganhos, independente da avaliação ser bem ou mal feita, ela deve ser feita. O simples fato de fixar metas, mesmo relacionadas a entregas ao invés de resultados. Você traça um norte, e isso é essencial<sup>45</sup>. A cultura do interstício de um ano para todo mundo gera uma distorção. Algumas injustiças podem ocorrer, mas tem que ser feito e corrigidas essas distorções<sup>50</sup>.*

#### Entrevistado 4:

*Creio que melhorará a justiça nos processos de avaliação<sup>43</sup>. É positivo, com transparência, é mais difícil fugir do trabalho. Parâmetros objetivos, consensuais, melhoram a gestão e a transparência<sup>45</sup>. Eu vivo uma situação que a aposentadoria em série dos servidores me sobrecarregou pessoalmente. Há desníveis de produção individual, dado a escassez, por exemplo, de técnicos. Agora com a chegada dos novos colegas, que por sinal são muito bons, teremos como uniformizar a distribuição das tarefas nesse novo cenário de uma GD implantada. O que o país tem que se preocupar hoje é com a produtividade. Tá na hora de implantar essa metodologia<sup>51</sup>.*

#### Entrevistado 5:

*Só vejo ganhos. Um sistema que dialogue, que seja transparente, que deixe claro para os servidores o que é esperado deles. A contratação, a meu ver, é etapa essencial. Deixar claro as metas, objetivos e os resultados a serem alcançados gera um ganho absurdo. Você não sabe o que seu chefe está*



*pensando se não houver diálogo. Fomentar a cultura, o clima de diálogo, pode eliminar a ansiedade e a incerteza. Você promove o autodesenvolvimento das pessoas. Cria um canal contínuo de feedback<sup>42</sup>. Você pode indicar a trajetória profissional para os servidores. Um desempenho acima da média pode ser melhor reconhecido, com uma gestão de talentos mais efetiva. Aproximaremos o planejamento estratégico da execução<sup>45</sup>.*

Conforme acima, infere-se que os grupos de assuntos que surgiram nas respostas dadas às crenças que os servidores têm frente a ganhos com a implantação da GD para os servidores e para a instituição, conforme identificações sobrescritas ao final das falas acima colocadas, são os seguintes:

<sup>42</sup>De acordo com o primeiro e o último entrevistados a implantação da GD será importante por fomentar a cultura do feedback, o que melhorará os produtos/serviços prestados e permitirá um melhor desenvolvimento para os servidores, podendo, ainda, eliminar a ansiedade e a incerteza.

Comentários: vide comentários ao assunto 39.

<sup>43</sup>O segundo e o quarto entrevistados esperam haver maior percepção de justiça no processo proposto. As informações disponíveis permitirão resgatar os que apresentarem desempenho abaixo do esperado. Diminuirão as subjetividades, o que tornará o processo mais justo.

Comentários: vide comentários ao assunto 41.

<sup>44</sup>O segundo entrevistado tem a percepção de que a GD institucional para todo o órgão será mais fácil, devido ao fato de que algumas unidades já dispõem de metas e indicadores.

<sup>45</sup>Nas entrevistas 2, 3, 4 e 5, é citada a percepção de ganhos com a QVT, com a definição das metas, com a questão de colocar sentido no trabalho, na medida em que haverá maior aproximação entre o plano estratégico e a execução, todos poderão fazer essa conexão. Nesse caso, todos terão maior facilidade em definir seu plano de desenvolvimento.

Comentários: vide comentários ao assunto 6.

<sup>46</sup>O entrevistado 2 cita que para a instituição o ganho poderá ser maior ainda, pois poderá indicar melhorias nos processos de trabalho, além de ajudar a definir possíveis fusões ou mesmo criação de novas unidades, facilitando o redesenho organizacional.



Comentários: vide comentários ao assunto 41.

<sup>47</sup>Possivelmente a GD deve proporcionar maior comprometimento com a instituição, na medida em que haverá mais espaço para o diálogo, diminuindo o preenchimento de lacunas de entendimento de formas distintas por cada servidor, conforme colocação do segundo entrevistado.

<sup>48</sup>Ainda conforme citado na segunda entrevista, a GD provavelmente impactará positivamente na percepção de clima organizacional.

Comentários: vide comentários ao assunto 41.

<sup>49</sup>Nesse sentido, as pessoas devem perceber que ações estarão sendo tomadas a partir dos resultados.

Comentários: vide comentários ao assunto 5.

Vide comentários ao assunto 12.

Vide comentários ao assunto 41.

<sup>50</sup>Na terceira entrevista cita-se que a cultura do interstício de um ano para todos progredirem é uma distorção. Cita, ainda, que algumas injustiças poderão ocorrer, sendo necessário agir e corrigir essas distorções.

Comentários: vide comentários ao assunto 14.

Vide comentários ao assunto 15.

<sup>51</sup>A terceira entrevista sugere que a implantação da GD poderá melhorar a distribuição das tarefas entre os integrantes das equipes, citando, ainda, que o país tem que se preocupar com a produtividade, o que torna oportuna a implantação da metodologia proposta.

Comentários: vide comentários ao assunto 12.

Vide comentários ao assunto 15.

Vide comentários ao assunto 41.

#### 4.4 Quadro resumo - condicionantes da GD no Bacen

No quadro abaixo estão colocados os condicionantes identificados por meio dos instrumentos anteriores, conforme comentários colocados ao final dos assuntos acima explicitados.

Estão, ainda, separados por tipo, se facilitador ou dificultador, assim como está indicada a fundamentação utilizada em cada condicionante, demonstrados pelos itens correspondentes aos dados dos check lists 4.1 – análise documental e 4.2 – observação participante, assim como pelos assuntos que surgiram nas entrevistas realizadas (1 a 51).

Organizou-se a lista de condicionantes, tanto facilitadores quanto dificultadores, em ordem decrescente de frequências em que apareceram nos instrumentos de coleta utilizados como fundamentação, a qual pode ser verificada diretamente nos itens e comentários aos assuntos colacionados para cada um dos condicionantes do quadro abaixo. Vide item 4.3 (entrevistas semiestruturadas).

CONDICIONANTES			FUNDAMENTAÇÃO	
Nº	Tipo	Descrição	Item check lists	Assunto
1	<b>Facilitador</b>	Planejamento estratégico – valores disseminados, imagem que a sociedade tem do BACEN.	4.1.2 e 4.1.4.	1, 6, 25, 37 e 45.
2	<b>Facilitador</b>	Projetos em andamento – Mais, lideranças e projeto específico.	4.1.9, 4.1.10 e 4.2.3.	3, 8, 12 e 32.
3	<b>Facilitador</b>	Desejo dos servidores pela implantação da GD expressado em pesquisa de doutorado, em pesquisa de clima e expectativas dos entrevistados.	4.1.1 e 4.2.2.	2, 12, 28, 49 e 51.
4	<b>Facilitador</b>	Capacitação para avaliadores e avaliados.	4.1.9 e 4.1.10.	8 e 40.
5	<b>Facilitador</b>	A GD é muitas vezes vista como uma prática integradora das demais ações de gestão de pessoas.	4.1.2.	39, 41 e 42.
6	<b>Facilitador</b>	Instituição e auxílio do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas.	4.1.9.	35.
7	<b>Facilitador</b>	Patrocínio da alta direção.		7.
8	<b>Facilitador</b>	Traços culturais – orgulho de fazer parte da instituição.		5.
9	<b>Facilitador</b>	Renovação do quadro funcional nos últimos anos.		9.
10	<b>Facilitador</b>	Capacidade da equipe responsável pela implantação do modelo, que entende do assunto.		11.



<b>11</b>	<b>Difícultador</b>	Dificuldades na definição das ações a serem tomadas a partir dos resultados.	4.1.2, 4.1.8 e 4.2.5.	1, 2, 41, 43, 46, 48, 49 e 51.
<b>12</b>	<b>Difícultador</b>	Traços culturais – leniência.	4.2.2.	15, 16, 26, 27, 50 e 51.
<b>13</b>	<b>Difícultador</b>	Receios quanto à possível perda da estabilidade, punições, danos à imagem, incorrer em erros e outros.	4.2.5.	14, 15, 16, 24, 31, 38 e 50.
<b>14</b>	<b>Difícultador</b>	Problemas de comunicação/transparência.	4.1.2, 4.2.1 e 4.2.5.	5, 23, 27, 30, 35, 38 e 49.
<b>15</b>	<b>Difícultador</b>	Problemas quanto ao método – escalas, contratação, definição das metas individuais.	4.1.5, 4.2.1 e 4.2.5.	10, 13, 18, 21, 34 e 36.
<b>16</b>	<b>Difícultador</b>	Risco de descontinuidade do projeto em caso de mudança no cenário político, pois, apesar da apresentação do Diretor de Administração, a GD parece ainda não ser estratégica no órgão.		20, 27 e 32.
<b>17</b>	<b>Difícultador</b>	Aspecto legal não resolvido: falta de regulamentação da Lei 11.890/08.	4.1.1 e 4.2.5.	15.
<b>18</b>	<b>Difícultador</b>	Diferentes estilos gerenciais / maturidade dos gerentes.		27 e 33.
<b>19</b>	<b>Difícultador</b>	Traços culturais – falta de abertura/interação com outros órgãos.		17.
<b>20</b>	<b>Difícultador</b>	Separação criada entre os servidores de nível médio (técnicos) e os de nível superior (analistas e procuradores).		19.
<b>21</b>	<b>Difícultador</b>	Quantidade insuficiente de pessoas na equipe responsável por pensar e implantar o modelo.		22.

### QUADRO 3 – RESUMO DOS CONDICIONANTES DA GD NO BACEN IDENTIFICADOS

Conforme o quadro acima e os resultados colocados anteriormente, foram identificados, ao todo, 21 elementos ou fatores condicionantes da GD no órgão pesquisado, sendo 10 facilitadores e 11 difícultadores, o que pode ser utilizado pela administração do BACEN em decisões que busquem aproveitar as potencialidades dos fatores facilitadores e mitigar os riscos gerados pelos fatores difícultadores, no intuito de aumentar a chance de êxito da empreitada.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pôde ser observado, todos os servidores entrevistados veem ganhos com a implantação do modelo proposto e em fase de piloto em algumas unidades. Houve muitas manifestações no sentido de que, por exemplo, gerará maior sentimento de justiça, melhorará a qualidade de vida no trabalho – QVT, com a visualização de sentido no trabalho realizado, o que permitirá alinhar esforços individuais com os objetivos organizacionais.

Como facilidades encontradas no desenvolvimento do trabalho, cita-se: a cooperação demonstrada pelos servidores entrevistados; e a grande quantidade de conhecimento compartilhado pelo Depes e pelo Depog. Por outro lado, a maior dificuldade foi conciliar as agendas dos entrevistados e, ainda, compatibilizar com as disponibilidades do entrevistador.

A principal limitação da presente pesquisa foi o tempo disponível, pois não permitiu que fossem aprofundadas discussões sobre temas divergentes surgidos nas entrevistas, como o patrocínio da alta direção, o qual foi citado como facilitador e aparece, também, como um dificultador por não ter o entrevistado percebido firmeza na assunção da responsabilidade por parte da direção do BACEN, o que suscita dúvidas quanto à decisão estratégica do órgão acerca da instituição da GD.

Uma limitação secundária, ainda advinda do tempo exíguo, foi a quantidade de entrevistados, o que, apesar de adequado ao objetivo proposto inicialmente, pode esconder algum ponto não levantado nas entrevistas disponíveis.

Um dos pontos que merece destaque é a necessidade de um plano de comunicação e monitoramento bem estruturado, garantindo ações tempestivas para evitar as distorções que comumente ocorrem na implantação de modelos de GD, mormente no serviço público, conforme colocado por Oliveira-Castro; Lima e Veiga, 1996. Isso exige uma efetiva gestão de mudanças, o que pode ser efetuado por intermédio dos excelentes projetos e utilizando os conhecimentos dos profissionais altamente capacitados a serviço da instituição em todas as suas unidades.

Isso indica, ainda, que os Agentes de Gestão do desempenho, pontos focais em todas as unidades para implantação da metodologia, devem, preferencialmente, ser escolhidos



dentre servidores com conhecimentos em Gestão de Pessoas, disponibilidade e fácil trâmite com as chefias e colegas de trabalho.

Outra pesquisa científica, oportuna e pertinente, que pode ser levada a cabo no órgão e com a mesma temática (gestão de pessoas), por exemplo, seria avaliar os impactos nos indicadores de desempenho das unidades após a implantação da GD. Isso fomentaria apoio ao processo frente à diretoria e ao corpo funcional, pois explicitaria os resultados.

Ante o exposto e a despeito das limitações acima colocadas, considera-se que foram adequadamente atendidos os objetivos inicialmente propostos para o desenvolvimento do presente trabalho.



## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público - RSP, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. RETO, L.A., PINHEIRO, A. Lisboa: Edições 70, 1979, 229p.
- BENDASSOLI, P. **Desempenho no trabalho: revisão da literatura.** Psicologia Argumento (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 171-186, 2012.
- BRANDÃO H.P., GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas - RAE, v.41, n.1, p. 8-15, 2001.
- BRITO L.A.L., VASCONCELOS, F.C. **A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, Ed. Especial, p. 107-129, 2004.
- CAMPOS M.S.C., SELIG, P.M. **SGADA – Sistema de gestão e avaliação do desempenho ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC).** Revista Eletrônica de Administração - REAd, Ed. Especial 30, v. 8, n. 6, 2004. 23p.
- COELHO JR., F.A. **Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas.** Artigo apresentado no III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro, 2011. 16p.
- COELHO JR., F.A. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional.** Psico-USF, v.8, n.1, p. 81-89, 2003.
- COELHO JR., F.A., BORGES-ANDRADE, J.E. **Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho.** Psico-USF, v.16, n.2, p. 135-142, 2011A.
- COELHO JR., F.A., BORGES-ANDRADE, J.E. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.** Estudos de Psicologia, v.16, n.2, p. 111-120, 2011B.
- GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas – RAE v.35, n. 2, p. 57-63. São Paulo/SP, Mar./Abr. 1995.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 9ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2005. 107p.
- GOMES, E.G.M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** 2009. 187p. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – EAESP/FGV.
- GUIMARÃES, T.A., NADER, R.M., RAMAGEM, S.P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.



OLIVEIRA-CASTRO, G. A, LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho:** métodos e estratégias. Revista de Administração da USP, v.31, n.3, p. 38-52, 1996.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público - RSP, ano 47 (1), sem informação, 1996.

PEREIRA, L. C. B. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995.** Revista do Serviço Público - RSP, ano 50, n. 4, p. 5-29, 1999.

REY, F.G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade:** os processos de construção da informação. Trad. Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 205p.

BACEN. **Aspectos institucionais.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso realizado em 28/07/2014 às 12h45.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso realizado em 29/10/2014 às 11h25.

SEGEP. **Manual de orientação para a gestão do desempenho.** Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Manual%20de%20Orientacao%20para%20a%20Gestao%20do%20Desempenho.rar/view>. Acesso realizado em 28/07/2014 às 10h38.



**APÊNDICE A - *Check List 1*** – Análise Documental acerca das características da gestão do desempenho em uma autarquia federal

- Quais foram as razões (inclusive legais) que fizeram com que a GD tivesse que ser implementada?
- Como a GD foi estruturada?
- Quais os fatores de avaliação?
- Como as metas globais e intermediárias foram construídas?
- Qual a metodologia de planejamento/contratação de metas individuais?
- Qual a metodologia de monitoramento das metas?
- Qual a metodologia de avaliação das metas?
- Qual a metodologia de revisão das metas?
- Menciona-se algum programa de preparação dos servidores para a GD?
- Menciona-se algum programa de capacitação gerencial?



**APÊNDICE B** - *Check List 2* – Observação participante acerca das percepções relacionadas à gestão do desempenho em uma autarquia federal

- 1) Situações em que os servidores falavam mal da GD.
- 2) Situações em que os servidores falavam bem da GD.
- 3) Situações em que a atuação da chefia foi bem.
- 4) Situações em que a atuação da chefia foi mal.
- 5) Comentários sobre a efetividade da GD (descrença frente, inoperância, "só para cumprir tabela", etc).



**APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturado** – identificação dos facilitadores e dificultadores da implantação da gestão do desempenho em uma autarquia federal

- 1) Qual a sua opinião sobre a GD aqui no Órgão?
- 2) O que do Órgão, na sua visão, facilita a implementação da GD?
- 3) O que dificulta a implementação efetiva da GD aqui no Órgão?
- 4) Qual a reação ou as atitudes que as pessoas aqui têm sobre a GD? Explique.
- 5) Quais as suas expectativas em relação à implementação da GD?
- 6) Você crê em ganhos para a autarquia e seus servidores? Explique.





## APÊNDICE D – Termo de Consentimento e Livre Participação

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “Condicionantes da gestão de desempenho no Banco Central do Brasil”, sob a responsabilidade do pesquisador Jefferson Pinheiro de Lemos, a qual pretende identificar as condicionantes para implantação da gestão do desempenho - GD.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de participação em entrevista segundo roteiro de entrevista semiestruturado anexo a este.

Não há riscos pessoais na sua participação na pesquisa, pois os dados serão mantidos em sigilo e utilizados apenas no escopo do presente trabalho.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para identificar os condicionantes para a gestão do desempenho, resultando em subsídios importantes para a implantação do modelo proposto, na medida em que pode auxiliar na tomada de decisões estratégicas, permitindo aproveitar as potencialidades de contexto facilitadoras e mitigar possíveis problemas com as condições dificultadoras na implantação do modelo em toda a organização.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador.

### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/ \_\_\_/ \_\_\_\_ Autoriza a gravação da entrevista?

Assinatura do participante

SIM  NÃO