



**Experiência:**

**SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO-PROJETO PILOTO NA DRF/BELÉM  
UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA NA GESTÃO DE PESSOAS**

**Delegacia da Receita Federal em Belém – Pará**

**Responsável:** Maria de Nazaré Arruda de Siqueira Rodrigues - Delegada da Receita Federal em Belém

**Equipe:**

a) Na construção do modelo

José Barroso Tostes Neto - SRRF/2ªRF

Maria de Nazaré Arruda de Siqueira Rodrigues - DRF/BELÉM

Aladyrce Tavares Moreira - DRF/BELÉM

Maria Helena Coutinho Ponte - DRF/BELÉM

Weber José Lucas Fadel - DRF/BELÉM

Luíza Maria Rodrigues Pinto - DRF/BELÉM

Francy Tuma Antunes - DRF/BELÉM

Regina Maria Mendes Melo - DRF/BELÉM

Maria Arlete Bezerra do Nascimento - DRF/BELÉM

Roberto Macedo Costa - DRF/BELÉM

Vanda Cerqueira dos Santos Cardoso - DRF/BELÉM

Maria Lúcia Fernandes de Brito - DRF/BELÉM

Antonio Cosenza Netto - DRF/BELÉM

b) Na execução do projeto piloto na DRF/Belém:

Funcionários da DRF/Belém relacionados no Anexo 01

OBS: Esta experiência integra um projeto nacional da COPOL-Coordenação de Programação e Logística da Secretaria da Receita Federal.

O Grupo de Trabalho Nacional, que também participou da concepção do projeto, tinha como participantes, além dos citados na letra “a” os seguintes membros:

Zenaldo Loibman - COPOL

Maria Izabel Augusta Figueiredo Mota de Almeida - COPOL

Ivete Malaquias - SRRF-4ª.RF

Maria Lúcia Alves de Albuquerque - DRF/RECIFE

Rosa Maria de Amorim Pontual Falcão - DRF/RECIFE

Thaysa Jansen Pereira - SRRF-9ª.RF

Luiz Omar Setubal Gabardo - SRRF-9ª.RF

Italino José Prati - DRF/CURITIBA

Nerci Oscar Gamer - DRF/CURITIBA

Seije José Tanaka - DRF/CURITIBA

Mário Lúcio Pereira Machado - CONSULTORIA EXTERNA

Maria Antonia Koury D`Arce - CONSULTORIA EXTERNA

Maria Cristina Koury D`Arce - CONSULTORIA EXTERNA

**Endereço:** Rua Gaspar Viana, 485, sala 501. Belém – Pará

CEP: 66.010-903  
Telefones: (091) 218.3275/(091) 212.22  
Fax: (091) 242.1012  
e-mail: mnrodrigues@.receita.fazenda.gov.br

**Data de início da experiência:** 05 de junho de 1997

### **RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR**

- a) execução de tarefas sem estabelecimento de metas individuais ou por equipes, impossibilitando aferição e gestão de resultados;
- b) inexistência de instrumentos de controle e cobrança de resultados, desvinculado de qualquer avaliação pessoal;
- c) falta de comunicação entre chefes e subordinados, impossibilitando crítica construtiva sobre processos de trabalho, resultados e competências;
- d) programação assistemática e empírica de treinamento, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, sem levantamento de necessidades convalidado pelos funcionários;
- e) utilização de sistema tradicional de avaliação, através da aplicação do instituto da progressão funcional, em vigor nos órgãos da administração pública federal, caracterizado por critérios duvidosos de avaliação, tal como progressão automática dos ocupantes de chefia, avaliação de desempenho decorrente de julgamento exclusivo da chefia imediata, progressão funcional de, no máximo, 50% dos servidores de uma categoria atuante no mesmo setor, todos esses critérios não atrelados à avaliação de resultados.

### **DESCRIÇÃO DO PROJETO**

Em um mundo caracterizado por profundas mudanças paradigmáticas, todas as organizações, públicas ou privadas, enfrentam a necessidade de desenvolver sistemas gerenciais eficazes e produtivos, que sustentem não só resultados organizacionais esperados, mas que também promovam o desenvolvimento necessário das pessoas que trabalham na organização.

Nesse contexto o fator aprendizagem, tanto em nível individual quanto organizacional, é fator preponderante de sucesso, o que significa o desenvolvimento de novas competências pessoais, técnicas e gerenciais, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo.

A Secretaria da Receita Federal, consciente dos desafios que deverá enfrentar face a necessidade de modernização dos seus sistemas e processos, aí incluído o seu modelo de gestão, está nesse momento, investindo recursos no sentido de implementar um Sistema de Gestão de Desempenho que ajude a organização a desenvolver e capacitar pessoas que produzam os resultados necessários.

A Delegacia da Receita Federal em Belém, que, nos últimos anos, vem desenvolvendo ações objetivando o crescimento pessoal e organizacional, aceitou, com muito entusiasmo, participar como piloto desse Projeto, cujos pressupostos, objetivos, características e outras especificidades estão enumeradas a seguir:

#### **Pressupostos para o sucesso do sistema**

Um sistema de avaliação de desempenho que almeje conseguir sucesso na Secretaria da Receita Federal, deve estar fundamentado nos seguintes pressupostos:

- a) **participação dos servidores** em todas as fases do processo, garantindo um maior comprometimento com os resultados que ajudarem a construir ;
- b) possibilidade de **mudanças na remuneração** como forma de premiação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e mensurado através de uma sistema de avaliação justo;

- c) fácil **compreensão do sistema**, garantindo não só a transparência de todo o processo, como também facilitando sua implementação ;
- d) e, fundamentalmente, **recuperação da função gerencial**, fator decisivo para ampliar a eficácia do órgão no atendimento às demandas efetivas da sociedade e melhorar o grau de satisfação dos servidores.

### **Objetivos**

- a) suporte para a construção de um modelo de gestão participativo e voltado ao pleno desenvolvimento das pessoas e da organização;
- b) avaliação e gestão de resultados negociados considerando os objetivos estratégicos da DRF/Belém;
- c) avaliação dos resultados produzidos por cada funcionário, assim como, o grau de desenvolvimento de competências comportamentais demonstrado no exercício da sua função e no atingimento dos resultados negociados;
- d) disponibilização aos funcionários de instrumento para a promoção de desenvolvimento pessoal e organizacional.

### **Características do Sistema**

a) construído de forma participativa, especialmente desenhado em função das características, cultura e atual modelo de gestão existente na organização. O sistema foi construído com a participação ativa de funcionários das Delegacias da Receita Federal em Belém, Recife e Curitiba, dos Superintendentes da 2ª, 4ª e 9ª Regiões Fiscais e do Coordenador e Assistente da COPOL - Coordenação de Programação e Logística da Secretaria da Receita Federal, com o auxílio de uma consultoria especializada.

b) fundamentado em dois fatores básicos de mensuração, cada um correspondendo a 50% da Avaliação Global:

Avaliação por Resultados (50%) e Avaliação por Competências (50%).

Avaliação por Resultado - mensuração do cumprimento de metas definidas e negociadas, entre gestores e funcionários.

Avaliação por Competências - avaliação das competências alinhadas com os valores e objetivos estratégicos da Delegacia e necessárias à realização das metas previamente acordadas

c) A avaliação de competências supõe três níveis de avaliação: Auto - avaliação; Avaliação de cada funcionário pelo seu superior; Avaliação de cada chefe pelos seus subordinados

O conceito final da avaliação de competência é resultado da negociação obtida, através de entrevista entre avaliador e avaliado, sobre as diferenças e concordâncias entre os 3 níveis de avaliação acima citados.

d) definição de competências por áreas de trabalho( chefias, áreas de atendimento, atividades internas e externas), a partir da identificação de perfis desejados e alinhados com os valores e objetivos estratégicos da organização.

As características acima enumeradas demonstram o caráter inovador da experiência, visto representar uma proposta substantiva de mudança na forma de avaliação de desempenho no serviço público, introduzindo um novo conceito de gestão que abrange, a gestão de desempenho e a gestão de pessoas.

### **Condições facilitadoras para implantação do Sistema**

Desde 1994, a DRF/Belém tem direcionado suas atividades para aspectos que visam a revisão de métodos de trabalho, o aprimoramento técnico e elevação do nível de satisfação de seus funcionários.

a) Revisão dos Métodos de Trabalho

A principal mudança nos métodos de trabalho desta Delegacia tem ocorrido principalmente, no Sistema de Fiscalização, com a implementação do PROJETO DOSSIÊ,

que representou uma ruptura com valores subjetivos, resultando assim no aperfeiçoamento dessa atividade.

Com o Projeto Dossiê adotou-se uma nova metodologia de trabalho, que inclui critérios objetivos de seleção de contribuintes, preparo de dossiês para fiscalização, distribuição equilibrada da carga de trabalho, e cobrança de resultados. Esse processo resultou em ganho de produtividade para a atividade, melhor aproveitamento dos recursos humanos demandando, inclusive, nova postura destes diante das mudanças

b) Aprimoramento Técnico e Humano:

A DRF/Belém tem incentivado e promovido a participação expressiva de seus funcionários no PDGR - Programa de Desenvolvimento Gerencial da Secretaria da Receita Federal, que objetiva aprimorar a competência gerencial na SRF, formando servidores capazes de: pensar e agir estrategicamente; promover e dar suporte às mudanças que permitam respostas mais efetivas às demandas da sociedade; melhorar a qualidade de vida na SRF, assumir compromissos como servidores públicos, cidadãos e gerentes de serviços públicos.

Além disso, a DRF/Belém desenvolve um projeto específico de capacitação e desenvolvimento de Recursos Humanos: O PROJETO CRESCER, que objetiva o aprimoramento técnico e o crescimento do ser humano, a melhoria das relações pessoais e interpessoais e o estímulo ao trabalho em equipe, buscando proporcionar a integração dos propósitos de vida pessoal com as demandas institucionais.

Essas ações atuaram como facilitadoras na execução do projeto piloto e muito contribuíram para os resultados, significando a quebra de paradigmas e de resistências a mudanças, através da profissionalização dos procedimentos, e do equilíbrio das condições de trabalho, facilitando a gestão de pessoas.

**Etapas de implementação**

- a) Reuniões de diagnóstico da organização, discussão dos perfis desejados para as funções/atividades e construção do modelo;
- b) Reuniões e treinamentos para sensibilização e esclarecimentos sobre o modelo para todos os envolvidos no processo;
- c) Treinamento sobre elaboração e negociação de metas para todos os funcionários da DRF/Belém;
- d) Treinamentos sobre *FEEDBACK* GERENCIAL envolvendo todos os gerentes da Delegacia;
- e) Negociação de metas individuais e grupais;
- f) Execução das metas do primeiro período (15/10/97 a 21/11/97);
- g) Avaliação de desempenho referente ao primeiro período e negociação de metas para o período seguinte;
- h) Inclusão do sistema no Plano de Ação da DRF/Belém para 1998;
- i) Execução das metas do segundo período (02/01/98 a 31/05/98);
- j) Avaliação geral do projeto piloto
- l) Inclusão de novas ações na área de capacitação e desenvolvimento de Recursos Humanos (Projeto Crescer), visando desenvolver competências que apresentaram menores conceitos, nas duas etapas de avaliação.

**Clientela**

Servidores públicos lotados na Delegacia da Receita Federal em Belém.

**Grau de Participação e Responsabilização dos Quadros Técnicos Administrativos**

As características do modelo de avaliação descritas no item 3.2., induzem um elevado grau de participação dos quadros técnico-administrativos da DRF, em todas as fases de implementação, desde a construção do sistema, que foi desenhado com a participação ativa dos funcionários, até a conclusão da avaliação propriamente dita, que se realiza

multidirecionalmente (auto-avaliação, avaliação de cada funcionário pelo seu superior e avaliação de cada gestor pelos seus subordinados).

A transparência desse processo, se concretiza nas entrevistas de *feedback* entre avaliadores e avaliados, momentos em que o avaliador acompanha e analisa o atingimento das metas, nos aspectos quantitativos e qualitativos bem como, a forma como as mesmas foram atingidas. Nesse momento, são avaliadas, também, as atitudes/competências demonstradas pelos avaliados, considerando os três níveis de avaliação, levantando pontos convergentes e divergentes em busca de um consenso sobre os mesmos.

Da entrevista resulta a definição e o planejamento dos objetivos para o próximo período de avaliação, assim como, as competências a serem desenvolvidas no mesmo período. É o momento em que o avaliador também solicita do avaliado considerações sobre o relacionamento de ambos, devendo o mesmo criar o clima necessário para que o subordinado possa expressar claramente em que o avaliador pode ajudá-lo, visando o seu aperfeiçoamento profissional.

### **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

Na implementação do Sistema de Gestão de Desempenho, a DRF/Belém enfrentou alguns obstáculos, que somente com a continuidade do projeto serão superados.

- a) a desmotivação dos funcionários provocada pela enorme carência de pessoal face ao grande volume de tarefas a serem desenvolvidas, bem como por insatisfações decorrentes das condições salariais prevalentes;
- b) o ceticismo quanto ao real objetivo do Sistema devido à falta de autonomia da Delegacia Receita Federal para proporcionar formas de recompensa e reconhecimento pelo trabalho das pessoas, o que suscita a desconfiança de alguns servidores quanto aos reais objetivos do sistema, surgindo o receio de possíveis demissões por insuficiência de desempenho;
- c) a dificuldade no estabelecimento de metas individuais e grupais em decorrência da ausência de planejamento estratégico que contenha objetivos priorizados e metas quantificadas, além da pouca clareza quanto aos resultados esperados ou almejados de cada funcionário e do conjunto da organização;
- d) a dificuldade para dar e receber *Feedback*, apesar da proximidade e do bom relacionamento que prevalece entre os servidores da DRF/Belém. Nos órgãos da Receita Federal não há tradição em fazer e receber críticas quanto aos resultados do trabalho ou em falar com franqueza sobre desempenho e sobre competências fortes ou a desenvolver.

### **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL**

As avaliações efetivadas nos meses de novembro/97 e junho/98, durante a realização do projeto piloto, mostram que esse sistema de gestão de desempenho, auxiliado pelos demais projetos em desenvolvimento na DRF/Belém, resultaram em:

- a) Alto impacto na gestão de pessoas, criando mecanismos de *feedback* entre chefias e colaboradores; legitimando o acompanhamento, cobrança e avaliação de resultados; estimulando o diálogo entre chefes e subordinados; motivando a conscientização do papel de cada um na organização; evidenciando conflitos latentes criando necessidade de discuti-los e resolvê-los, e provocando melhor aceitação da parcela de responsabilidade de cada pessoa; possibilitando auto-análise e reflexão sobre a capacidade e as necessidades de desenvolvimento de cada participante; redirecionando ações na área de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, com a inclusão de seminários, oficinas e treinamentos para atuar sobre competências diagnosticadas como menos desenvolvidas; e fornecendo subsídios para melhor alocação de pessoal.

b) Alto impacto na gestão de resultados, provocando resultados positivos do Órgão, devido ao estabelecimento de metas previamente negociadas; maior empenho dos funcionários no cumprimento das metas, observando-se a preocupação, dos que não atingiram, em apresentar justificativas; um melhor planejamento do trabalho e avaliação dos resultados; e evidenciando a necessidade de implementação de Planejamento Estratégico o que foi feito, a partir de dezembro de 1997, com o estabelecimento de Missão, Valores, Objetivos e Plano de Ação para 1998, em trabalho conjunto com a Superintendência Regional da Receita Federal da 2ª Região Fiscal.

Enfim, a introdução deste Sistema de Gestão de Desempenho, uma variável nova nas relações chefes/subordinados e a constatação de todos esses resultados de sucesso autorizam pensar que a introdução da inovação é a responsável pelo ganho obtido.