

Joana Gonzaga Ronchi Reis

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO  
NO PROCESSO DECISÓRIO E NA GOVERNANÇA DO  
MINISTÉRIO DA FAZENDA****Brasília – DF****Junho/2018**

# **ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO NO PROCESSO DECISÓRIO E NA GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Especialista em  
Planejamento e Estratégias de  
Desenvolvimento.

Aluno: Joana Gonzaga Ronchi Reis

Orientador: Professor Doutor Ricardo  
Karam.

Coorientadora: Nicir Maria Gomes Chaves

Brasília – DF  
maio/2018

# **ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO NO PROCESSO DECISÓRIO E NA GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Autor: Joana Gonzaga Ronchi  
Reis  
Escola Nacional de  
Administração Pública - ENAP

Palavras chave: Governança, Instrumentos de Gestão e Processo Decisório.

## **Resumo**

Esta pesquisa investiga a influência dos instrumentos de gestão no processo decisório do Ministério da Fazenda. Trata-se de uma análise sobre a percepção dos gestores em relação às ferramentas e às metodologias utilizadas na gestão do órgão, desde o nível operacional até o estratégico. Os instrumentos analisados foram: Mapa Estratégico; Cadeia de Valor; Gestão de Processos e Gestão de Projetos. A pesquisa foi realizada em três partes, a primeira com o levantamento do referencial bibliográfico sobre o tema; a segunda parte, com entrevistas aplicadas aos gestores de órgãos e entidades vinculadas ao MF; e a terceira parte, com a análise dos insumos coletados durante as entrevistas. O registro dos discursos possibilitou a coleta de opiniões, impressões e sugestões dos gestores acerca da realidade prática dos instrumentos de gestão, e o quanto estas informações contidas nestes ferramentais auxiliam no processo decisório. O resultado da pesquisa foi uma visão mais aprofundada do uso de instrumentos e metodologias de gestão no contexto de um órgão federal que desempenha funções estratégicas para o desenvolvimento nacional.

## **Abreviaturas**

MF - Ministério da Fazenda

SGE - Subsecretaria de Gestão Estratégica

SE - Secretaria Executiva

PMIMF - Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda

CEG - Comitê Estratégico de Governança

BSC - Balanced Scorecard

BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

CPP - Comitê de Processos e Projetos

RFB - Receita Federal do Brasil

SPREV - Secretaria de Previdência

ESAF - Escola de Administração Fazendária

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

CARF - Conselho Administrativo de Recursos Fiscais

COAF - Conselho de Controle de Atividades Financeiras

SAIN - Secretaria de Assuntos Internacionais

COINP - Coordenação Geral de Inovação Projetos e Processos da SGE/SE/MF

CODIP - Coordenação Geral de Desenvolvimento Institucional e Programas de Gestão da SGE/SE/MF

TCU - Tribunal de Contas da União

CVI - Cadeia de valor Integrada

COPAV - Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional da Receita Federal do Brasil

## 1. Introdução

Para o Ministério da Fazenda (MF), desenvolvimento está diretamente ligado à entrega de valor à sociedade. Conforme o Relatório de Gestão 2017 o MF compreende a organização de duas formas, uma visão hierárquica-funcional, a partir do entendimento da sua Estrutura Regimental e Organograma, e uma visão transversal, a partir do entendimento dos seus macroprocessos de negócio, organizados na forma da sua Cadeia de Valor Integrada, em que cada cadeia entrega um valor à sociedade. Essas duas visões matriciais são diretamente relacionadas, complementares e fundamentais para que se discutir planejamento estratégico.

O macroprocesso de planejamento estratégico integrado do MF, é formal, cíclico, anual e gera como resultado alguns produtos e subprodutos, dentre os quais se destacam: 1. Cadeia de Valor Integrada; 2. Mapa Estratégico; e 3. Carteira de Projetos Estratégicos Corporativos. Estes produtos são ferramentas que direcionam a estratégia do órgão desde o nível tático até o estratégico, e estão pautadas em metodologias capazes de influenciar e até determinar como o órgão fará a gestão de suas diretrizes organizacionais. Compete à Secretaria Executiva do MF organizar, aperfeiçoar continuamente e manter esse macroprocesso e isso é feito no contexto das ações do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF).

Desde 2011, o MF conta com o PMIMF para alcançar resultados coletivos e superar desafios gerenciais comuns a diversos órgãos e entidades vinculadas ao MF. Ao fazer parte desta estrutura de governança, as soluções metodológicas utilizadas no âmbito do Programa podem ser determinantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o processo decisório, uma vez que auxiliam a construção, o desenvolvimento e o monitoramento da estratégia do Ministério.

Considerando o nível de relevância destes instrumentos de gestão para o alcance dos objetivos estratégicos do MF, surgiu o interesse pela presente pesquisa, em que se buscou conhecer mais profundamente a percepção dos gestores em relação às ferramentas e metodologias supracitadas, e sua influência sobre a governança deste ministério. Por meio de entrevistas com os gestores do processo decisório foi possível conhecer um pouco mais sobre a impressão de quem utiliza as

soluções na prática, qual é a contribuição destas ferramentas para a tomada de decisão dentro do MF e quais aprimoramentos poderiam ser introduzidos.

## **2. Instrumentos de gestão e processo decisório**

Quando a estratégia de um órgão é concebida e executada por meio de sua gestão, a escolha dos instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos traçados torna-se um ponto central, pois é por meio deles que a organização desenvolve, estrutura e mantém sua governança.

Para poder posicionar-se estrategicamente, a organização precisa entender e influenciar o comportamento de todas as entidades com quem se relaciona. A eficácia do processo de gestão depende das ações que foram implementadas, e a escolha dos métodos torna-se fator determinante.

De acordo com Williamson (1996), a governança leva em conta a avaliação da eficácia de modos (meios) alternativos de organização. A estrutura de governança é, portanto, pensada como um quadro institucional em que a integridade de uma transação ou de um conjunto relacionado de transações é decidida.

Desta forma, a relação existente entre os instrumentos de gestão e o cumprimento das diretrizes estratégicas, especialmente no que concerne à entrega de valor à sociedade, é extremamente relevante e deve ser constantemente monitorada, a fim de verificar se os resultados estão de fato sendo alcançados por meio dos métodos escolhidos.

A administração que é voltada para o desenvolvimento preza por práticas que intentam melhorar o desempenho de governos, mercados, sociedade civil organizada, organizações e pessoas, de forma integrada, para a solução de problemas coletivos complexos.

Com o intuito de contribuir para uma melhor governança do MF, este trabalho teve como objetivo geral conhecer como os instrumentos de gestão, no âmbito do PMIMF, são percebidos pelos gestores, verificando a relação de influência destes instrumentos na tomada de decisão do MF.

## **3. Referencial teórico da pesquisa:**

O referencial teórico deste trabalho baseou-se nos temas que envolvem o contexto analisado, ou seja, buscou-se respaldar a ideia central da pesquisa a partir

das referências que permeiam o problema. Desta forma, o marco teórico abrange em cinco pilares de conhecimento: Planejamento Estratégico; Governança; Gestão para Resultados; Instrumentos de gestão; e Tomada de Decisão.

### 3.1. Planejamento Estratégico:

O planejamento estratégico tem sido referenciado na literatura contemporânea sobre gestão como uma prática indispensável em qualquer organização, sendo que, sem ele, tornaria-se mais difícil conquistar um resultado almejado. O planejamento constituiria uma atividade integrativa, e com ele é possível viabilizar um sistema de tomada de decisões, que atua como marco de referência para as outras atividades da organização governamental.

De acordo com Pereira (2007), o planejamento estratégico é uma ferramenta para gerenciar o caminho que leva os objetivos desejados por qualquer organização, pois é a busca de antecipar o futuro, é o processo adequado para mobilizar as pessoas, empresas e governos, para construir e definir claramente o futuro que aspiram. As decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é papel do Estado definir rumos sustentáveis a médio e longo prazo, para atender as necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores.

Candeas (2015) ressalta que o planejamento estratégico tornou-se crucial para o novo modelo de desenvolvimento. A estratégia para o desenvolvimento exige um sistema de governança estratégica no qual governo e sociedade interajam e se organizem em torno das prioridades nacionais estabelecidas. Tal sistema deve fortalecer a capacidade do Estado de planejamento estratégico de longo prazo.

### 3.2. Governança:

De acordo com Filho e Leal (2014) a estratégia é geralmente atrelada à governança corporativa, sendo que a estratégia é o que direciona uma organização, e, para conseguir a governabilidade e o desenvolvimento, o gestor público precisa cumprir os compromissos assumidos com a sociedade.

Para os autores, uma boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e

efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade).

Os agentes intermediários entre o povo e o governo são os órgãos públicos. Eles são os instrumentos da ação governamental e por isso são também diretamente responsáveis pelo cumprimento das funções de governo.

Pelo conceito estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Já para Pereira (2007), governança é a capacidade que determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas. A fonte direta da governança não são os cidadãos ou a cidadania organizada em si mesma, mas um prolongamento desta, ou seja, são os próprios agentes públicos ou servidores do Estado que possibilitam a formulação e a implementação adequada das políticas públicas e representam a face deste diante da sociedade civil e do mercado, no setor de prestação de serviços direto ao público.

Para o autor supracitado, a governança corporativa no setor público deve ser entendida como uma proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando relacionar os objetivos políticos eficiente e eficazmente, como também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de conta para o beneficiário da sociedade.

### 3.3. Gestão para Resultados:

Segundo Martins e Caio (2010), a denominada nova gestão pública ou nova administração para o desenvolvimento baseia-se em um conceito de desenvolvimento aberto, num contexto marcado pela globalização, integração e interdependência. Busca tratar de forma integrada a dimensão do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da sustentabilidade ambiental. Também atribui papel central ao Estado, mas numa linha de estado-rede, um elemento



concertador, ativador e direcionador das capacidades do mercado e da sociedade civil. Essa realidade requer o desenvolvimento de modelos integrados de gestão para resultados – conjuntos coerentes e sistemáticos de práticas que buscam melhorar o desempenho de governos, mercados, sociedade civil organizada, organizações e pessoas, de forma integrada, para a solução de problemas coletivos complexos.

Uma boa gestão seria aquela que alcança resultados, e, no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público. Resultados não acontecem por acaso; governos em geral, organizações públicas, políticas, programas e projetos não são auto orientados para resultados. Também não basta apenas defini-los bem, pois resultados não são auto executáveis.

Sendo assim, gerar resultado de forma devida significa criar e manter soluções (modelos, instrumentos etc.) adequadas aos problemas, que são baseados em diagnósticos que indiquem sua devida extensão e permitam uma priorização. Fazê-lo de forma devida também significa processos adequados de transformação, mobilizando os atores-chave de dentro e de fora da burocracia para comprometê-los com a mudança. (MARTINS e CAIO, 2010)

Para Gonçalves (2012), a institucionalização de valores e de uma cultura voltada ao alcance de resultados, orientada por meio de objetivos comuns, depende do fator humano e, principalmente, da capacidade dos líderes de influenciar suas equipes. Torna-se, portanto, essencial trabalhar esse aspecto para a implementação de um Modelo de Gestão para Resultados, principalmente no setor público, tendo em conta peculiaridades no modelo de ocupação de cargos de direção.

Por fim, o autor ressalta que promover a sustentabilidade dos modelos de gestão para resultados significa implementar um processo de transformação, envolvendo mudança de cultura e de atitudes, o que não é tarefa trivial. Toda mudança cria um clima de instabilidade, o que é natural, diante do novo, que supõe um custo inicial de aprendizado. Também, inevitavelmente associada a um processo de transformação está a possibilidade de ganhos e perdas, na perspectiva dos atores envolvidos no processo.

#### 3.4. Instrumentos de Gestão:

Abaixo segue um breve resumo conceitual de cada instrumento de gestão utilizado no âmbito do PMIMF:

✓ Cadeia de valor:

A Cadeia de Valor, criada por Michael Porter, é um dos instrumentos mais utilizados pelo MF para nortear os trabalhos de desenvolvimento de gestão, aprimoramento de processos, projetos e estrutura organizacional.

Para Porter (1989), toda organização possui uma variedade de atividades realizadas para projetar, produzir, comercializar, fornecer e realizar o suporte aos seus bens e serviços prestados. Essas atividades podem ser representadas fazendo-se uso da cadeia de valor, pois ela ressalta as atividades que agregam valor à organização, permitindo que ela compreenda claramente seus potenciais de diferenciação.

De acordo com o criador deste instrumento, a Cadeia de Valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustenta-la; bem como desempenha um papel valioso no projeto de estrutura organizacional.

Para Porter (1989), a Cadeia de Valor não é uma coleção de atividades independentes, e sim, um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Os elos estabelecidos na Cadeia de Valor também podem refletir a necessidade de coordenar atividades, ou seja, com a separação de unidades organizacionais, surge uma “integração” implícita entre as áreas. A estrutura organizacional compara os benefícios da integração e da separação.

A abordagem da Cadeia Global de Valor analisa os desdobramentos da fragmentação geográfica das redes de produção globais sobre a governança dos atores que compõem a cadeia. Neste sentido, esta abordagem apresenta uma perspectiva tanto *top-down*, ao incorporar o processo de governança, quanto *bottom-up*, ao analisar as estratégias voltadas para o *upgrading*. (PORTER, 1989)

A construção de uma cadeia de valor é um investimento que traz um ganho para a organização, pois, esta passa a entender melhor seus negócios. No entanto, o principal retorno deste investimento se dá quando a cadeia é aplicada enquanto instrumento de gestão.

✓ Mapa Estratégico:

De acordo com os criadores da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan e Norton (1997) referem-se ao Mapa Estratégico como uma metodologia, baseada no BSC, que traz uma perspectiva integrada de ações estratégicas, operacionais e organizacionais, a fim de padronizar e integrar um processo estruturado para obter medidas adequadas e objetivos claros. O BSC criou a junção de indicadores e medidas na ótica das perspectivas das Finanças, dos Clientes, dos Processos Internos e de Crescimento.

Para Martins e Caio (2010), uma das vantagens mais relevantes da metodologia BSC é o alinhamento organizacional, pois permite que as medidas de desempenho sejam equilibradas, abrangendo todos os níveis da organização e orientando os recursos (financeiros, materiais, humanos) à estratégia organizacional.

O Mapa Estratégico para o MF é a representação visual da estratégia. Nele, apresenta-se como as Diretrizes Estratégicas se integram e se combinam para descrever as ambições futuras de acordo com missão e visão pretendidas. O Mapa Estratégico deriva da etapa da reflexão estratégica que é realizada seguida da análise da agenda de governo e da agenda ministerial, a fim de delimitar os direcionamentos prioritários para o MF.

✓ Gerenciamento de Processos:

Alinhado com o conceito estabelecido pelo Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK (2015), a gestão de processos é uma metodologia que sugere uma nova forma de visualizar as operações de negócio, indo além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades dentro das funções de um negócio.

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais.

Segundo Gonçalves (2012), todo processo tem certa capacidade implícita de desempenho que pode ser aperfeiçoada. Avaliar a atual capacidade e detectar oportunidades de melhoria deve ser um desafio permanente da organização, que

quer aperfeiçoar sua atuação. Além disso, compreender os elementos do processo é vital para a eficácia e eficiência das melhorias que se irão detectar e implantar.

A gestão de processos garante uma padronização, e uma melhor organização ou ordem dos processos e suas atividades, permitindo que a organização use melhor e de forma planejada os recursos (humanos, equipamentos, programas etc.) à disposição da entidade. A padronização permite a manutenção do domínio tecnológico da organização, tirando-o das cabeças das pessoas e trazendo para o conhecimento de todos.

Segundo o autor, a gestão de processos tem ocupado espaço de destaque no âmbito da modernização das organizações do setor público, visto que resulta em maior valor ao beneficiário, promove a integração e orientação para resultados entre as várias unidades organizacionais e possibilita a racionalização de recursos.

✓ Gerenciamento de Projetos:

O gerenciamento de projetos é uma metodologia bastante utilizada e difundida no âmbito do MF.

Com a implantação do modelo de Gestão de Projetos, de acordo com o guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (2017), a organização tem a possibilidade de:

- selecionar e priorizar projetos relevantes para a estratégia e para as partes interessadas (patrocinadores e *stakeholders*);
- alinhar os requisitos do projeto para satisfazer as necessidades, os desejos e as expectativas das partes interessadas; e
- balancear as demandas referentes às diversas áreas de conhecimento de gestão de projetos supracitadas.

Martins e Caio (2010), consideram que a principal vantagem do modelo PMBOK está na sua consistência e abrangência, pois sintetiza diversas práticas provenientes de experiências referenciais em gestão de projetos, permitindo uma visão holística sobre eles, uma vez que orienta as organizações para a identificação de influências organizacionais (cultura, poder, interesses) e o uso de ferramentas “sofisticadas” de gestão de projetos, propiciando um suporte efetivo na mensuração e no acompanhamento intensivo dos projetos e o consequente alcance dos resultados pretendidos pela organização que o utiliza.

### 3.5. Tomada de decisão:

Segundo Prêve *et al* (2010), um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada, a fim de que esses elementos, ordenados em uma estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

Para o autor, de uma maneira geral, todas as atividades de planejamento envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada. As decisões em ambientes organizacionais podem abranger a coleta de dados, a identificação de alternativas, as negociações e a avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos, o gestor defronta-se com a tomada de decisão.

Toda organização que está em busca de metas, rege-se por níveis diferentes de tomada de decisão. São os níveis estratégico, tático e operacional que vão mobilizar todos os recursos de uma organização para a concretização dos seus objetivos.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização, seus propósitos e sua direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. Já em relação às decisões táticas (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Por fim, as decisões operacionais são as tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma organização, e se referem ao curso de operações diárias. (PRÊVE, 2010)

## **4. Método utilizado na pesquisa:**

O método utilizado nesta pesquisa foi o Estudo de Caso e enquadrou-se em uma abordagem qualitativa, tanto pela análise dos instrumentos quanto pelas entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores que participam do processo decisório.

Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e

complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Ele é um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria.

Um projeto de pesquisa que envolva o método do Estudo de Caso, de acordo com Yin (2001), envolve três fases distintas: (i) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados; (ii) a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso; (iii) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados.

Nesta pesquisa foram avaliados 4 (quatro) tipos de instrumentos e metodologias utilizados no MF, no âmbito do PMIMF, que estão diretamente vinculados à estratégia do órgão, a saber:

**Mapa Estratégico:** instrumento que define os grandes resultados esperados: desenvolvimento socioeconômico sustentado; eficiência econômica e sustentabilidade previdenciária; equilíbrio e controle das contas públicas. O Mapa Estratégico do MF estabelece 5 objetivos de gestão e suporte, e 20 objetivos de processos internos.

**Cadeia de Valor Integrada (CVI):** instrumento que orienta a visão por processos com foco em resultados. É composta por 127 processos transversais com a participação de todos os órgãos e entidades vinculadas ao MF, sendo que, deste total, 24 são processos considerados estratégicos pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG).

**Gestão de Projetos:** O MF faz a gestão de 74 projetos estratégicos de diversos órgãos do MF.

**Gestão de Processos:** atualmente há um total de 46 Projetos de Transformação de Processos, sendo que 15 desse total são considerados processos estratégicos ou estão associados a projetos estratégicos.

O trabalho foi realizado em três momentos, o primeiro com o levantamento do referencial bibliográfico que norteou a pesquisa; o segundo com a realização de uma entrevista semiestruturada; e o terceiro com a análise das entrevistas. Este Estudo de Caso teve como objetivo identificar um problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções.

Os dados coletados para a pesquisa foram captados pelas seguintes fontes:

- Levantamento da documentação produzida na SGE que chega à alta gestão do MF;
- Entrevistas com a alta gestão dos órgãos do MF;
- Análise dos dados encontrados nas entrevistas.

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2018, dentro do MF, utilizando os dados extraídos da SGE, e das entrevistas com diversos gestores de órgãos e entidades vinculadas ao MF.

#### 4.1. Levantamento dos instrumentos de gestão:

Fez-se um rastreamento dos documentos e resoluções que levassem informações da área estratégica para a alta gestão do MF. Os mais relevantes documentos encontrados foram:

- Caderno de Monitoramento da Estratégia: consiste de um resumo geral de todas as atividades desenvolvidas e que estejam relacionadas à estratégia, e realizados durante o ano;
- Caderno de Projetos Estratégicos Corporativos do MF: apresentação do portfólio de todos os projetos desenvolvidos no MF, em formato de Caderno;
- Relatório de Gestão: documento elaborado em conjunto com todos os órgãos do MF, registrando os principais números de cada órgão; prestação de contas.

Documentos advindos de Comitês que seguem para o Secretário Executivo do MF tomar ciência e sugerir alguma modificação;

- Comitê de Processos e Projetos (CPP) em que as deliberações do Comitê são autorizadas em Resolução assinada pelo Secretário Executivo, a exemplo na Resolução nº9 (anexo I)
- Comitê Estratégico de Governança (CEG) em que as deliberações do Comitê, e seus anexos, são autorizados via Resolução assinada pelo Secretário Executivo do MF.

#### 4.2. As entrevistas:

A entrevista aplicada tinha como objetivo central conhecer a opinião dos gestores acerca da influência dos instrumentos para o processo decisório e para a

governança do MF. Desta forma, a entrevista foi estruturada em três perguntas, duas abertas e uma fechada.

Entrevista aplicada aos gestores:

a) *Os instrumentos de gestão (Mapa Estratégico; Cadeia de Valor Integrada e a Carteira de Processos e Projetos) aprovados pela Resolução nº09 do CEG, fazem parte do escopo do processo de governança do Ministério da Fazenda. Considerando a vinculação destes instrumentos ao cumprimento das estratégias organizacionais e à entrega de valor à sociedade, o senhor(a) considera que as informações contidas nestes instrumentos subsidiam a alta gestão na sua tomada de decisão? Eles são suficientes? De que forma poderiam ser aprimorados? Poderia citar um exemplo?*

b) *Você acredita que os instrumentos de gestão citados auxiliam na capacidade de governança da instituição, tanto do MF quanto do próprio órgão? Você considera que problemas de gestão podem ser minimizados ou solucionados por intermédio destes instrumentos?*

c) *Muitos autores, gestores e estudiosos da administração pública atribuem diferentes pesos a vários fatores promotores de resultados, tais como:*

- *consciência estratégica (formulação compartilhada e comunicação da estratégia);*
- *liderança (capacidade de influenciar e mobilizar pessoas);*
- *estrutura (definição clara de competências, áreas e níveis de responsabilidade),*
- *processos (definição detalhada de procedimentos);*
- *projetos (desdobramento de resultados em ações que perpassam estruturas e processos que se submetem a regimes intensivos de monitoramento);*
- *pessoas (dimensionamento de equipes, capacitação, comprometimento, alinhamento de valores),*
- *tecnologias de informação e comunicações (inovação e integração tecnológicas, automação);*
- *recursos financeiros (disponibilidade, previsão e regularidade de fluxo).*

*Ao elencar 3 destes fatores como os mais determinantes para uma boa governança, quais seriam?*

As perguntas buscaram conhecer a opinião dos gestores sobre a vinculação dos instrumentos de gestão ao cumprimento das estratégias organizacionais e à entrega de valor à sociedade; além disso, buscou conhecer também se, na opinião do gestor, as ferramentas forneciam subsídio à tomada de decisão, e, se o gestor considerava que problemas de gestão poderiam ser minimizados ou solucionados por intermédio destes instrumentos.

A terceira pergunta foi elaborada no intuito de conhecer quais fatores promotores de resultados que os gestores consideravam mais determinantes para uma boa governança.



Foram selecionados 08 órgãos do MF e 11 (onze) gestores para responderem à entrevista.

Abaixo segue a lista das instituições e gestores que participaram da entrevista:

**Lista dos órgãos e gestores do Ministério da Fazenda entrevistados**

Instituição	Entrevistado	Cargo	DAS
SE/MF	Julieta Verleum	Subsecretária de Gestão Estratégica	DAS 101.5
SE/MF	Fernando Barbosa	Coordenador-Geral de Des. Instit. e Prog. de G.	DAS 101.4
SE/MF	Regis Kakinohana	Coordenador-Geral de Inovação Proj. e Proc.	DAS 101.4
RFB	Marcelo Melo	Subsecretário de Gestão Corporativa	DAS 101.5
RFB	Jaime David Dutra	Coordenador Operacional da Copav	DAS 101.4
STN	Lísicio Fábio de Brasil Camargo	Subsecretário de Assuntos Corporativos	DAS 101.5
SAIN	Marcelo de Moura	Secretário de Assuntos Internacionais	DAS 101.6
SPREV	Cinara Wagner Fredo	Subsecretária de Gestão da Previdência	DAS 101.5
ESAF	Manuel Augusto Alves Silva	Diretor-geral	DAS 101.5
CARF	Marcelo Nascimento Araújo	Secretário-executivo	DAS 101.3
COAF	Ricardo Lião	Secretário-executivo	DAS 101.5

**Figura 1 - Fonte: Dados do Ministério da Fazenda**

Órgãos entrevistados: Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE/MF, Receita Federal do Brasil - RFB, Secretaria de Previdência - SPREV, Escola de Administração Fazendária - ESAF, Secretaria do Tesouro Nacional - STN, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais – CARF, Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF e a Secretaria de Assuntos Internacionais - SAIN.

Todas as entrevistas tiveram duração média de 20 a 30 minutos, e os entrevistados assinaram uma Declaração de Autorização (apêndice II) para permitir a divulgação do conteúdo da entrevista. As respostas dos gestores foram registradas (apêndice I) para posterior análise.

Após o registro dos dados de todas as entrevistas, os resultados coletados foram organizados por temas que mais se sobressaíram nas falas dos gestores.

#### 4.3. Análise das entrevistas:

O resultado das entrevistas deixou claro que muitas respostas se repetiam, e isto possibilitou a identificação de padrões, conexões, divergências e percepções similares ao longo dos discursos.

Considerando que as entrevistas foram feitas de forma semiestruturada, isto ocasionou uma amplitude maior de argumentação, surgindo outras informações relevantes além do que foi questionado.

Foram compiladas também, de forma mais objetiva e quantitativa, as respostas dos entrevistados para a terceira pergunta, com a geração de um gráfico mostrando o percentual de cada órgão entrevistado sobre os fatores promotores de resultados que os gestores consideravam mais determinantes para uma boa governança.

Abaixo seguem os sete itens de análise encontrados durante as entrevistas com alguns recortes dos discursos dos órgãos sobre o tema citado.

a) Percepções sobre Processos, Cadeia de Valor Integrada e Mapa Estratégico:

Este item expõe a opinião dos gestores acerca dos instrumentos citados na entrevista. Muitos argumentaram sobre suas percepções acerca da visão por processos, o uso da Cadeia de Valor Integrada e o Mapa Estratégico.

O Subsecretário de Gestão Corporativa da RFB, mencionou a revisão da estrutura organizacional por meio de processos. Comentou que esta nova visão causou uma desconstrução da visão departamental, equalizando todas as atividades de acordo com seus fluxos de trabalho. Essa transformação impactou inclusive a cultura organizacional do órgão, que passou a pautar sua atuação pelos processos. Nas palavras do Subsecretário: *“a visão por processos quebrou a cultura de que um tema seria direcionado apenas a uma área”*. Além disso, enfatizou que a existência da CVI é uma ótima oportunidade para aprimorar a comunicação e conhecer as atividades dos outros órgãos.

Para o Diretor Geral da ESAF, a CVI contribuiu muito para uma melhor governança e ressaltou que a ferramenta colocou todos os tomadores de decisão em um mesmo âmbito de responsabilidade em relação ao cumprimento do processo de trabalho.

Um dos argumentos mais citados foi a capacidade que a CVI tem de facilitar a compreensão do todo. Os entrevistados COAF, SPREV, CARF, ESAF e SAIN, afirmaram que a criação da CVI delimita áreas em comum e possibilita a visualização de parceiros, além de possibilitar um melhor canal de comunicação entre os órgãos.

Na avaliação do Coordenador da CODIP: *“a criação da CVI mudou a maturidade do MF”*. Nesta mesma linha de análise, o Secretário Executivo do CARF avaliou que com a transformação dos processos, a cultura organizacional do CARF foi aprimorada, melhorada.

O Coordenador Operacional da COPAV/RFB argumentou sobre o Mapa Estratégico, considerando que a metodologia direciona as atividades da instituição, mas ponderou que o instrumento deveria ser melhorado.

b) Capacidade de alcance dos instrumentos:

Este tema surgiu durante as entrevistas e aborda a capacidade de alcance dos instrumentos nas áreas fins de cada órgão; bem como a percepção dos gestores sobre sua prática e a contribuição para o resultado da instituição como um todo.

Para os entrevistados da RFB, instrumentos de comunicação, como o Mapa Estratégico, devem ser capazes de alcançar as áreas finalísticas para que o objetivo do instrumento seja alcançado.

Já para o Coordenador da COINP, as ferramentas auxiliam no processo, mas não necessariamente na prática. Para ele: *“o instrumento é um meio, e não um fim”*. O Diretor Geral da ESAF e o Subsecretário de Gestão Corporativa da RFB também compartilham da mesma opinião quando afirmam que método não é tudo, mas é norteador de resultado; e que a gestão precisa estar de mãos dadas com o resultado.

O Subsecretário de Assuntos Corporativos - STN e sua equipe falaram que os instrumentos de gestão auxiliam no encaminhamento das questões macro. No entanto, para problemas meso, precisa-se de soluções auxiliares. Para os problemas micro e, de certa forma meso, deve-se cuidar da cultura, da prática e dos ritos da instituição. Nas falas da equipe: *“Como diria Mintzberg, a cultura devora a estratégia no café da manhã”*. Logo, para que a estratégia seja implementada, é fundamental olhar para as práticas que acabam por criar e, ao mesmo tempo, solucionar problemas de gestão.

Outro ponto interessante foi a preocupação com as demandas urgentes do dia a dia da instituição, e como isto dificulta o desenvolvimento de outras ações;

segundo o Subsecretário de Assuntos Corporativos – STN: “A *urgência dos trabalhos atropelam as iniciativas de planejamento estratégico*”.

c) *Influência dos órgãos de controle:*

A influência dos órgãos de controle foi um dos pontos levantados em algumas entrevistas. Para os gestores, existe uma relação próxima entre a auditoria e o aprimoramento dos métodos de gestão. Os órgãos de controle podem auxiliar no aprimoramento das soluções, uma vez que diagnosticam falhas e sugerem melhorias no processo.

Sobre este tema, ressalta-se a relevância do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu art. 6º afirma que caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança:

*Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:*

*I -formas de acompanhamento de resultados;*

*II -soluções para melhoria do desempenho das organizações; e*

*III-instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.*

Considerando o Decreto supracitado, fica clara a obrigatoriedade de que as organizações se tornem cada vez mais aptas a acompanhar e melhorar seu desempenho, e os órgãos de controle cumprem um papel relevante nesta missão.

Durante as entrevistas alguns gestores expuseram suas opiniões sobre a influência dos órgãos de controle na criação, desenvolvimento e monitoramento dos instrumentos de gestão, a exemplo do discurso da Subsecretária de Gestão Estratégica do MF: “*Há uma grande influência dos órgãos de controle na criação, desenvolvimento e aprimoramento dos instrumentos*”.

Compartilhando da mesma opinião, para o Secretário Executivo do CARF, a participação do Tribunal de Conta da União (TCU) e dos órgãos de controle foi positiva, pois o atendimento das solicitações desencadeou um melhoramento na gestão como um todo. Para o Secretário: “*os órgãos de controle se tornam parceiros do órgão quando incentivam e subsidiam a transformação na instituição*”.

Este envolvimento construtivo entre a auditoria e o órgão controlado é abordado na literatura por Andrade e Rossetti (2006), quando falam sobre a relação existente entre os órgãos de controle e o processo de governança. Os autores ressaltam que a melhoria de processos de gestão e das rotinas de trabalho torna-se uma responsabilidade para o comitê de auditoria, sendo o envolvimento construtivo um dos atributos essenciais ao trabalho de auditoria.

d) Influência do PMIMF:

Ao analisar os relatos, pode-se perceber que o PMIMF foi avaliado como um fomentador de melhores práticas em gestão, e ficou clara sua contribuição para a maturidade institucional e para o desenvolvimento do arcabouço instrumental e metodológico utilizado pelos órgãos. Muitos entrevistados mencionaram diretamente o trabalho do PMIMF, como nas falas dos gestores do CARF, da ESAF e do COAF.

O Secretário Executivo do CARF afirmou que o apoio do PMIMF foi muito importante para o aprimoramento da nova gestão do CARF. A partir das orientações do TCU eles buscaram, com o incentivo do PMIMF, metodologias que pudessem suprir a carência da gestão das informações. Segundo o Secretário, o PMIMF foi fundamental para manter e fomentar a gestão do CARF, em sua fala, enfatizou: “o PMIMF foi um divisor de águas”.

O Diretor Geral da ESAF também enfatizou sobre o trabalho do PMIMF, ressaltando: “o PMIMF foi muito importante para o desenvolvimento da área de processos na ESAF”.

Já para o Secretário Executivo do COAF “a atuação do PMIMF tornou o trabalho dos órgãos mais organizado”.

Estes resultados vão ao encontro do que afirma Barbosa (2016) em sua tese, quando avaliou o desempenho do PMIMF desde sua criação. De acordo com o autor, pode-se afirmar que o PMIMF atuou de maneira positiva sobre os elementos fragmentadores da gestão, contribuindo para construção de condições favoráveis e para uma maior coordenação e integração de ações entre os órgãos fazendários.

e) Reconhecimento dos instrumentos como facilitadores da gestão e da governança:

Os discursos dos gestores mostraram que os integrantes do processo decisório utilizam os instrumentos de gestão do MF para a tomada de decisão direta ou indiretamente, e apontaram que, apesar de não serem suficientes para garantir uma boa gestão, tanto os instrumentos como uma metodologia são necessários e se tornam facilitadores da governança, além de garantir a informação ao gestor.

O Subsecretário de Gestão Corporativa da RFB deu como exemplo o Mapa Estratégico da RFB, que está organizado, inclusive, por custo de operação. Isso significa que o instrumento é decisivo para a tomada de decisão do gestor, uma vez que todas as informações de diretrizes, processos e custos estão integradas no mesmo instrumento. Nas palavras do Subsecretário: *“O Planejamento Estratégico nasceu pela necessidade de gestão. Para que a execução funcionasse na área finalística, o planejamento precisava existir”*. Ressalta também que a cultura organizacional mudou porque passou a perceber resultados a partir do uso das metodologias e dos instrumentos.

Em entrevista com o Subsecretário da STN, este citou como exemplo o Mapa Estratégico atual do MF como o instrumento que reflete os principais desafios tanto do MF, quanto do Tesouro Nacional. Em suas palavras: *“Para o Tesouro, por exemplo, um desafio retratado no Planejamento Estratégico é a consolidação fiscal. Esse é um compromisso do Tesouro com a sociedade que nos auxilia a refletir, agir e prestar contas do quão efetivo estamos sendo nessa entrega à população”*.

Outra importante colocação foi a importância dos instrumentos como integradores do órgão, conforme ressalta o Coordenador-Geral de Inovação, Projetos e Processos – COINP/SGE/MF: *“A gestão e o uso dos instrumentos trazem os atores para a discussão, e isso proporciona uma maior integração no órgão, o debate do coletivo é importante para que as decisões não se tornem monocráticas”*.

Pode-se perceber, nos registros das entrevistas, que quase todos os entrevistados consideraram importante o uso de instrumentos de gestão para a governança e para a tomada de decisão, mas esta opinião não foi unânime. Na fala do Secretário de Assuntos Internacionais da SAIN, a alta gestão não conhece todos os instrumentos e os utiliza pouco. Segundo o Secretário, os instrumentos de gestão do MF auxiliam na organização do ministério como um todo, mas não os considera importantes para o dia a dia.

f) Relevância da participação da Alta Gestão:

Este tema foi amplamente discutido ao longo das entrevistas, e praticamente todos os entrevistados expuseram alguma opinião relevante.

Nas palavras da Subsecretária de Gestão Estratégica do MF: *“A instituição perde como um todo quando a alta gestão não participa e desconhece os instrumentos e a metodologia utilizada na estratégia”*;

Para o Coordenador da CODIP, a liderança é fator determinante para a manutenção da governança; em sua opinião, mudanças frequentes na cúpula do órgão podem afetar a continuidade do trabalho da gestão estratégica.

Nesta mesma linha, o Coordenador Operacional da COPAV afirma que: *“o envolvimento da alta gestão na construção dos instrumentos faz diferença”*.

Segundo a Subsecretária da SPREV, *“Quando a alta gestão é insulada, torna-se prejudicial para o desempenho da execução”*.

Para o Diretor Geral da ESAF, os gestores deveriam estar mais preparados e instruídos sobre as metodologias de gestão da mudança. Nas palavras do Diretor: *“o gestor deve ser um permanente agente promotor da mudança”*.

Concordando com a afirmação acima, o Secretário Executivo do COAF afirmou: *“O gestor deve fazer parte do propósito da instituição”*.

O Coordenador da COINP abordou o tema, afirmando que *“o resultado da geração de valor depende do líder, depende do apetite da alta administração em alcançar o objetivo por meio dos instrumentos; a liderança deve ser vista não só como patrocínio, mas como exemplo a ser seguido”*.

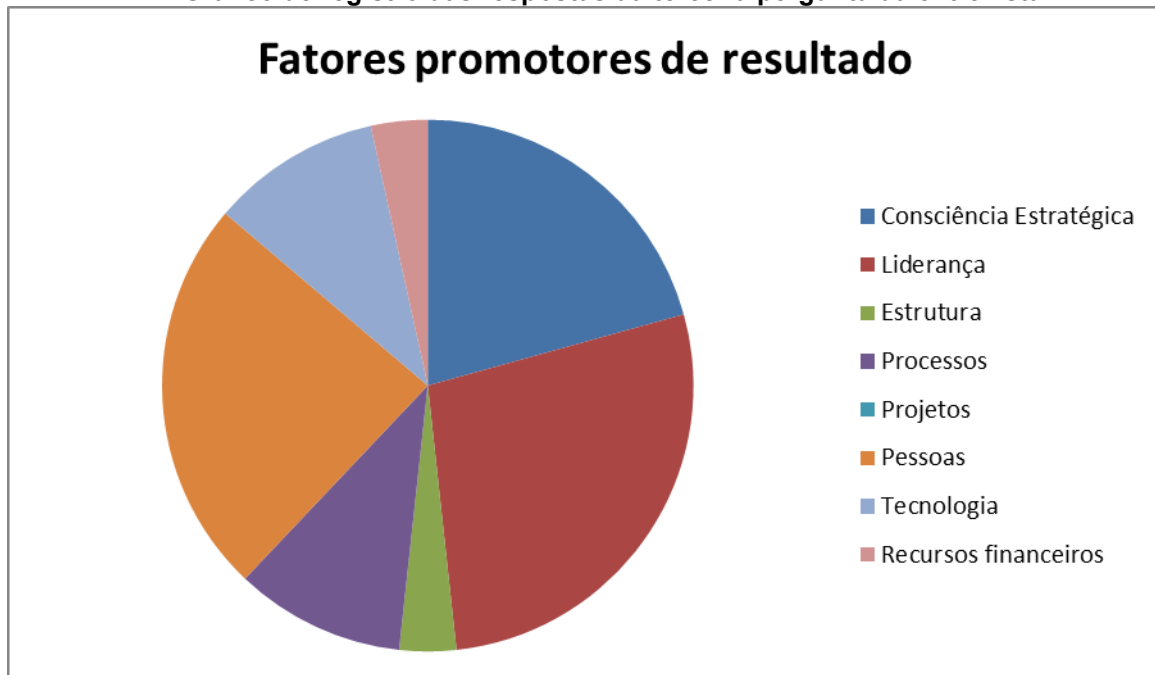
O Subsecretário de Assuntos Corporativos – STN, afirmou que o trabalho seria mais rápido e produtivo se os gestores participassem mais e olhassem para dentro da instituição.

De acordo com Gonçalves (2012), cabe aos gestores e partes interessadas na entidade buscarem, através de práticas adequadas; dentre elas uma gestão estratégica; a melhor sintonia operacional da organização com o meio ambiente.

g) Fatores promotores de resultado mais importantes para a governança:

No gráfico abaixo estão os resultados das respostas da terceira pergunta sobre fatores promotores de resultados que os gestores consideravam mais determinantes para uma boa governança. Foi possível identificar a seguinte relação:

Gráfico de registro das respostas da terceira pergunta da entrevista



Esta terceira pergunta revelou que a maioria dos gestores considera a liderança, a consciência estratégica e as pessoas como fatores essenciais para a governança.

Este dado nos remete à importância da figura do gestor como líder e fomentador de resultado, bem como a relevância da consciência estratégica e das pessoas, para que seja possível conquistar o objetivo traçado nas diretrizes organizacionais.

Destaca-se a consideração do Subsecretário de Assuntos Corporativos – STN sobre a importância da liderança: *“uma boa liderança é capaz de endereçar bem os fatores de consciência estratégica e de pessoas. Sem uma liderança ativa, de nada adiantaria ter uma boa formulação da estratégia, tampouco os melhores recursos humanos”*.

Esta triangulação (liderança, consciência e pessoas) eleita pela maioria dos gestores, mostra uma cultura organizacional de certa forma homogênea, que considera o fator “pessoas” como essencial para a geração de resultado, uma vez



que todos os três itens mais votados estão relacionados à condição que o servidor, o líder e as equipes proporcionam à instituição.

Uma organização é feita de indivíduos capazes de transformar e melhorar o ambiente à sua volta, bem como a cultura organizacional, que depende das pessoas e de suas características pessoais e profissionais para ser positiva. Desta forma, importa que a organização leve em conta não só a capacitação de seus servidores, mas também a participação destes na gestão e no processo decisório.

## **5. Conclusão**

Esta pesquisa propôs-se contribuir para uma melhor compreensão do uso de ferramentas e metodologias gerenciais no processo decisório dos decisores do Ministério da Fazenda, sem a pretensão de apresentar uma avaliação de impacto mais aprofundada.

Por meio das análises, pode-se verificar que a influência dos instrumentos na capacidade de governança do MF é de fato percebida pelos gestores como uma relação muito importante para o alcance dos resultados almejados pela organização.

Para os entrevistados, as informações contidas nos instrumentos subsidiam a tomada de decisão, sendo que a maioria deles as considera fundamentais, embora não suficientes, para uma boa gestão, apontando ainda que muitos problemas podem ser minimizados e/ou solucionados por intermédio destas ferramentas.

Além das características positivas, os gestores enfatizaram que há oportunidade de melhoria, a fim de alcançar um maior aprimoramento da eficácia tanto das ferramentas quanto das metodologias utilizadas.

Considerando a argumentação dos entrevistados, é crucial que os gestores mantenham o foco no resultado, para não causar disfunção das ferramentas, pois estas devem ser vistas como ativos e não como um ônus para a instituição.

Um dos achados mais relevantes das entrevistas foi a percepção dos gestores em relação à capacidade que a CVI tem de facilitar a visão do todo e proporcionar uma maior integração entre as áreas. Além disso, a CVI possibilitaria a visão por processos e não por departamentos.

Restou claro que os gestores não só conhecem as ferramentas, mas também as utilizam direta ou indiretamente em seu processo decisório, e as consideram

fundamentais para a governança não só do MF, mas também do seu próprio órgão/unidade.

Esta análise ressalta a importância de a organização apropriar-se dos instrumentos e das metodologias como catalizadores de resultado, fomentadores do envolvimento e fatores de coesão, de forma que as ferramentas de gestão sejam capazes de instruir e ao mesmo tempo facilitar o trabalho. Caso estejam sendo consideradas como um simples processo a mais, ou como algo extremamente burocrático, devem ser reavaliadas, evitando que se tornem um fim em si mesmas.

Outra importante conclusão foi sobre a atuação do PMIMF. Sabe-se que o MF tem realidades muito distintas em cada órgão e entidades vinculadas, e isto é um grande desafio para a área estratégica. Todavia, pode-se concluir, ao longo dos discursos, que a existência do PMIMF vem auxiliando os órgãos a construir uma visão ampliada do MF, possibilitando que todos os integrantes do Ministério percebam-se como parte de um todo, com objetivos e diretrizes conjuntas.

De acordo com os achados da pesquisa, a existência do PMIMF e as metodologias utilizadas pelo Programa possibilitam que muitos órgãos/unidades possam aperfeiçoar a gestão e realizar melhorias não só locais, mas alinhadas ao propósito do MF como um todo.

Todas estas afirmações mostram que o propósito do PMIMF vem sendo alcançado, uma vez que são premissas do Programa: Processo de construção coletivo; Transparência das ações e *feedback*; Padronização de conceitos para facilitar a comunicação; Disseminação de melhores práticas de gestão; Respeito à cultura dos diversos órgãos integrantes da estrutura do MF; Promoção de diretrizes para alinhamento estratégico das políticas de gestão do MF; Fortalecimento da estrutura central do MF no exercício das funções de planejamento, supervisão, coordenação e controle; Foco em resultados.

Como sugestão para uma próxima pesquisa ou para um projeto de intervenção, sugere-se a criação de uma agenda de monitoramento da eficácia dos instrumentos de gestão, a fim de fomentar a apropriação pela organização das metodologias e dos instrumentos, garantindo assim aprimoramentos contínuos originados dos próprios usuários. .

*“Não temos escolha: temos de chamar as pessoas para o processo de repensar, reprojeter e reestruturar a organização... se elas estiverem envolvidas, vão criar um futuro do qual elas mesmas fazem parte”* (FRITJOF, 1995).

## **6. Referências Bibliográficas**

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Fernando Nascimento. **Os impactos do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda no modelo de governança corporativo da instituição**. Tese (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2016.

BPM CBOK. ABPMP, Association of Business Process Professionals. **BPM CBOK**. 3ª ed. ABPMP Brasil. 2015.

CANDEAS, Alessandro. HÁ UM PENSAMENTO ESTRATÉGICO PARA O BRASIL? In: CARDOSO Jr. José Celso. (Org). In: **Planejamento Brasil Século XXI. Inovação Institucional e Refundação Administrativa: elementos para o pensar e agir**. Brasília: IPEA, 2015.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa e criação de valor**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014.

FRITJOF, Capra. **Sabedoria incomum: Conversas com pessoas notáveis**. São Paulo: 10ª Ed. Editora Cultrix, 1995.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balance Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Editora Publix, 2010.

PEREIRA, José Matias – **Manual de Gestão Pública Contemporânea** – Ed. Atlas, SP, 2007.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira, PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES : UAB, 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1989.

PMBOK, **Project Management Body of Knowledge**. Project Management Institute (PMI). 5ª Edição, 2017.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam, 2001.

### **Currículo resumido:**

JOANA GONZAGA RONCHI REIS

Analista Técnica de Políticas Sociais

joana.reis@fazenda.gov.br; joanagreis@gmail.com

(61) 34125124 e (61) 981523272.

Graduada em Fonoaudiologia pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI-SC.

Especialista em Gerenciamento de Projetos pelo SENAC-SC.

Atualmente trabalha com na Coordenação-Geral de Inovação, Processos e Projetos dentro da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda.

#### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

- Ministério da Fazenda. Coordenação-Geral de Inovação, Processos e Projetos do Ministério da Fazenda. Atua com gestão de processos de transformação organizacional e de inovação; gestão de portfólio da carteira dos projetos de processos de transformação, bem como da carteira de projetos do Ministério da Fazenda.
- Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação Institucional do extinto Ministério da Previdência Social. Atuou com gerenciamento de projetos de inovação institucional, com análise e melhoria de processos, ações em gestão do conhecimento; gestão da informação e documentação.
- Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas no extinto Ministério da Previdência Social. Atuou com gestão dos processos de educação corporativa, avaliação de desempenho e qualidade de vida.
- Assistente Técnica Administrativa na Receita Federal do Brasil Cargo. Atuou com atendimento ao público no Centro de Atendimento ao Contribuinte – CAC e tratamento de informações processuais.
- Fonoaudióloga. Atuou com terapia fonoaudiológica para distúrbios de fala, linguagem, voz e audição; aprimoramento do discurso e oratória.

#### **QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES RECENTES:**

Inglês intermediário; Espanhol avançado; Formação em Programação Neurolinguística – PNL.

ANEXO I  
Resolução nº 09 do CEG



**MINISTÉRIO DA FAZENDA  
SECRETARIA EXECUTIVA**

**RESOLUÇÃO Nº 09/CEG, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2017.**

**Dispõe sobre a Estratégia de Gestão Ministerial a ser adotada no Ministério da Fazenda para os anos de 2018 e 2019, no escopo do processo de Governança Pública do Ministério da Fazenda e dá outras providências.**

**O Presidente do Comitê Estratégico de Gestão do Ministério da Fazenda (CEG),** no uso das atribuições que lhe conferem a Portaria MF nº 369, de 28 de julho de 2011 e a Portaria MF 437, de 18 de novembro de 2016, conforme decisão dos membros do Comitê na reunião ordinária de 29 de novembro de 2017, resolve:

Art. 1º Aprovar a revisão do Mapa Estratégico, da Cadeia de Valor Integrada e da Carteira de Projetos Estratégicos Corporativos do MF, constantes nos anexos I, II e III, respectivamente.

Art. 2º Aprovar a Lista de Propostas de Desburocratização a serem encaminhadas pelo MF ao Conselho Nacional para a Desburocratização, conforme artigo 1º, parágrafos 1º e 2º, do Decreto S/Nº, de 07 de março de 2017, constante no anexo IV desta resolução.


Art. 3º Deliberar, para fins do atendimento ao disposto no artigo 14, do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que o Comitê Estratégico de Gestão do Ministério da Fazenda – CEG deverá ser considerado como o Comitê Interno de Governança do Ministério da Fazenda.

Art. 4º Aprovar a criação do Comitê Interno de Governança de Políticas – CIGP, vinculado ao Comitê Estratégico de Gestão do Ministério da Fazenda – CEG.

Parágrafo único. O CIGP deverá elaborar seu Regimento Interno em até 90 dias a partir da publicação desta Resolução.

Art. 5º Aprovar o Modelo de Relacionamento para a Gestão de Riscos no Ministério da Fazenda, na forma do anexo V, com a finalidade de estabelecer as diretrizes e as responsabilidades para relacionamento institucional quanto à gestão de riscos no âmbito do MF.

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

  
**Eduardo Refinetti Guardia**  
Secretário Executivo/Presidente do CEG



## APÊNDICE I

### Registro das entrevistas

#### **Ministério da Fazenda - Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE/SE**

Gestor: Juliêta Alida Garcia Verleun - Subsecretária de Gestão Estratégica - SGE

- Compreende os instrumentos como fundamentais para uma gestão eficiente e boa governança;
- Ressalta a influência dos órgãos de controle na criação, desenvolvimento e aprimoramento dos instrumentos;
- Acredita que o perfil de liderança da alta gestão faz diferença para o uso dos instrumentos;
- Considera que há uma subjetividade de análise no que se refere à avaliação dos instrumentos para a tomada de decisão, ou seja, depende do tipo de gestor;
- Avalia que os instrumentos ainda podem e devem ser aprimorados;
- Opina que a instituição perde como um todo quando a alta gestão não participa e desconhece os instrumentos e a metodologia utilizada na estratégia;
- Já tiveram experiência opostas em relação à alta gestão; desde gestores patrocinadores, até gestores insulados e prioritariamente políticos, e faz muita diferença quando o gestor apoia o trabalho;

Gestor: Fernando Barbosa - Coordenador-Geral de Desenvolvimento Institucional e Programas de Gestão - CODIP

- Expôs um pouco sobre o histórico do PMIMF; o PMIMF nasceu num momento de crise institucional, com o contingenciamento de 2008 e 2009. Até então, não havia Planejamento Estratégico no MF. Em 2011 criou-se o Programa de Modernização Institucional do MF - PMIMF e junto com ele veio também a estrutura da SGE;
- Antes de iniciar os trabalhos com Processos e Projetos, foi realizada uma pesquisa utilizando a técnica de grupo focal, a fim de conhecer mais profundamente a maturidade do MF acerca dos temas;
- A criação do CEG – Comitê Estratégico de Gestão foi muito importante para constituir uma instância de governança no MF;
- A constituição do PMIMF deveria ser simples e compatível com os outros órgãos do MF;
- Foi utilizada a análise SWOT para a construção do Mapa Estratégico;
- Foi desenvolvida uma metodologia de auto avaliação para saber se os órgãos precisavam ter escritórios de processos e projetos, ou se bastaria utilizar a estrutura do PMIMF; Em 2012 criaram-se os escritórios na SGE;
- Em 2013 a Cadeia de Valor Integrada-CVI foi criada.
- O Coordenador considera que a criação da CVI mudou a maturidade do MF;
- Considera que a utilização dos instrumentos de gestão na tomada de decisão depende muito do perfil do líder;
- Considera que a liderança é fator determinante para a manutenção da governança; e que a mudança contínua da alta gestão prejudica a continuidade do trabalho da Gestão Estratégica;
- Ressalta que os instrumentos de comunicação, como o Mapa Estratégico devem ser capazes de alcançar as áreas finalísticas para que o objetivo do instrumento seja alcançado.
- Resposta da última pergunta: liderança, estrutura e recursos;

Gestor: Regis Kichei Kakinohana – Coordenador-Geral de Inovação, Projetos e Processos - COINP

- Os instrumentos auxiliam no processo, mas não necessariamente na prática;
- A utilização das informações para a tomada de decisão, provenientes dos instrumentos, depende de cada líder;



- Os instrumentos e a metodologia, garantem que não será por falta de informações que a alta gestão tomará suas decisões;
- Os instrumentos são suficientes para uma gestão, mas são necessários;
- O resultado da geração de valor depende do líder, depende do apetite da alta administração em alcançar o objetivo por meio dos instrumentos;
- O instrumento é um meio, e não um fim;
- Os instrumentos auxiliam muito na governança; a gestão e o uso dos instrumentos traz os atores para a discussão, e isso proporciona uma maior integração no órgão;
- O debate do coletivo é importante para que as decisões se tornem monocráticas;
- A liderança deve ser vista não só como patrocínio, mas como exemplo a ser seguido;
- Resposta da última pergunta: liderança e consciência estratégica;  
Dentro da consciência estratégica há vários fatores para serem considerados:
  - a) Participação dos colaboradores;
  - b) Decisões colegiadas;
  - c) Contribuição coletiva;
  - d) Instituição como organismo vivo;
  - e) Reflexão do que se faz e em como o trabalho reflete.

### **Receita Federal do Brasil**

Gestor: Marcelo de Melo Souza – Subsecretário de Gestão Corporativa da Receita Federal do Brasil

- Eles conhecem os instrumentos e os consideram fundamentais para a gestão;
- Conta que a instituição carecia de organização e que se tornou uma necessidade ser reconstruída por meio de instrumentos de gestão;
- A CV da RFB está alinhada com a CV integrada do MF;
- A RFB não utiliza a cadeia integrada diretamente, mas utiliza 100% a CV da receita;
- O Mapa Estratégico da RFB está organizado, inclusive, por custo de operação. Isso significa que o instrumento é decisivo para a tomada de decisão do gestor, uma vez que todas as informações de diretrizes, processos e custos estão integradas no mesmo instrumento;
- O Planejamento Estratégico nasceu pela necessidade de gestão. Para que a execução funcionasse na área finalística, o planejamento precisava existir;
- Foi um processo árduo e muito difícil rever a estrutura organizacional por meio de processos, pois causou uma desconstrução da visão departamental, equalizando todas as atividades em processos. Essa transformação impactou inclusive a cultura organizacional do órgão, que passou a pensar por processos. Marcelo enfatizou que a visão por processos quebrou a cultura de que um tema seria direcionado apenas a uma área;
- Apesar de não utilizar diretamente a CV integrada, considera que a existência da CV integrada é uma ótima oportunidade para aprimorar a comunicação e conhecer as atividades dos outros órgãos;
- Considera que as informações provenientes dos instrumentos são utilizadas pela alta gestão com certeza;
- Atribui a boa governança da RFB como fruto da metodologia e dos instrumentos de gestão;
- Considera que o planejamento precisa estar de mãos dadas com o resultado e acha que é por isso que a RFB conquistou o respeito em relação à área estratégica;
- O Planejamento Estratégico está alinhado aos processos determinados da CV e ao Mapa Estratégico;
- A cultura organizacional mudou porque passou a perceber resultados a partir do uso das metodologias e dos instrumentos (exemplo: carteira de projetos).
- Resposta da última pergunta: processos; liderança; consciência estratégica.

Gestor: Jaime David Durra – Coordenador Operacional da Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional - COPAV

- Utiliza os instrumentos no seu dia a dia;
- Acredita que a alta gestão leva em conta os instrumentos;
- Considera que os instrumentos da Receita estão alinhados com o Mapa Estratégico do MF;
- Considera que o Mapa Estratégico direciona as atividades da instituição, mas que é um instrumento que deveria ser melhorado;
- Sobre a CV, acha que as vezes há processos tão amplos que se tornam pouco claros;
- Acredita que há sim uma forte relação entre os instrumentos e a governança, pois eles organizam a instituição;
- Considera que a visão estabelecida no ME deveria chegar com mais eficácia à área fim;
- Considera que o envolvimento da alta gestão na construção dos instrumentos é importante;
- Resposta da última pergunta: consciência estratégica; processos; pessoas.

### **Secretaria de Assuntos Internacionais – SAIN**

Gestor: Marcelo – Secretário de Assuntos Internacionais

- Não conhece todos os instrumentos, utiliza pouco; conhece a Cadeia de Valor - CV;
- Acredita que instrumentos de gestão do MF auxiliam na organização do Ministério;
- Não considera os instrumentos importantes para o dia a dia;
- Entende que os instrumentos dão maior publicidade e organização à instituição;
- Considera que a CV possibilita um melhor canal de comunicação com os órgãos;
- Tomada de decisão do gestor é baseada em problema e solução, e para o Secretário, o mais importante na tomada de decisão é a confiança na equipe;
- Resposta da última pergunta: consciência estratégica; liderança; pessoas.

### **Secretaria de Previdência – SPREV**

Gestor: Cinara Wagner Fredo– Subsecretária

- A SPREV tem um histórico um pouco diferente do que os outros órgãos, pois precisou adaptar-se aos instrumentos do MF e esta adaptação causou algumas distorções. Apesar disso, a SPREV considera que faz uso dos instrumentos de gestão criados pelo MF, mas de forma indireta;
- Especialmente em relação à CV integrada, Cinara afirmou que ela delimita áreas em comum e possibilita a visualização de parceiros; a CV integrada fornece a visão do todo;
- Considera que os instrumentos de gestão são muito importantes para a governança, porém não são essenciais; um órgão consegue trabalhar e atingir seu objetivo sem a utilização direta de instrumentos, mas considera que uma metodologia é capaz de minimizar o erro e otimizar a gestão;
- Considera que a o insulamento da alta gestão é prejudicial para o desempenho da execução, e que as interferências políticas fazem uma significativa diferença para o norteamto do trabalho.
- Resposta da última pergunta: liderança; processos; pessoas + estrutura.

### **Escola de Administração Fazendária – ESAF**

Gestor: Manuel Augusto – Diretor Geral

- O Diretor considera o PMIMF foi muito importante para o desenvolvimento da área de processos;
- O Diretor utiliza os instrumentos de gestão, conhece a metodologia por trás e considera muito importante para a organização;

- Há um alto grau de familiaridade com a metodologia por parte do Diretor Geral e dos gestores;
- Ressaltou que as informações de projetos deveriam estar mais sintetizadas;
- Desde a revisão do modelo de negócio da ESAF, em 2016, este ainda é utilizado;
- O Diretor conhece o portfólio de projetos, a CV, o ME, e participa das reuniões de revisão.
- Considera que os gestores deveriam estar mais preparados e instruídos sobre as metodologias de gestão da mudança;
- Para o Diretor, o gestor deve ser um permanente agente promotor da mudança;
- Ressaltou que a estruturação é essencial para uma boa gestão;
- Considera que a CV criou uma visão do todo par o MF, e que isso contribuiu muito para uma melhor governança, inclusive dos demais órgãos;
- Considera que a CV colocou todos os tomadores de decisão em um mesmo âmbito;
- Entende que método não é tudo, mas é norteador de resultado;
- “Não existe liderança sem consciência estratégica”
- Resposta da última pergunta: liderança; pessoas; tecnologia da informação + consciência estratégica.

### **Conselho Administrativo de Recursos Fiscais – CARF**

Gestor: Marcelo Araújo – Secretário Executivo

- Nova estrutura do CARF já foi pensada e concebida a partir da CV;
- Conhece 100% dos instrumentos e os utiliza para tomada de decisão;
- A alta gestão participou da construção dos instrumentos de gestão;
- O apoio do PMIMF foi muito importante para o aprimoramento da nova gestão do CARF. A partir das orientações do TCU eles buscaram metodologias que pudessem suprir a carência da gestão das informações;
- Considera que o PMIMF foi um divisor de águas;
- O Secretário considera que a CV integrada é muito importante e facilita a comunicação com os órgãos. Enfatizou que ela é fundamental.
- A ISO que trata de qualidade foi determinante para o aprimoramento da gestão.
- Com a transformação dos processos, a cultura organizacional foi aprimorada, melhorada.
- Considera que uma metodologia é muito importante para a governança.
- Segundo o Secretário, o PMIMF foi fundamental para manter e fomentar a gestão do CARF.
- A participação do TCU e dos órgãos de controle foi positiva, pois o atendimento das solicitações desencadeou um melhoramento na gestão.
- Considera que os órgãos de controle se tornam parceiros do órgão quando incentivam e subsidiam a transformação na instituição.
- Resposta da última pergunta: liderança; pessoas; consciência estratégica.

### **Conselho de Controle de Atividades Financeiras– COAF**

Gestor: Ricardo Lião – Secretário Executivo

- Conhece os instrumentos, participa das comissões e considera que a atuação do PMIMF tornou o trabalho dos órgãos mais organizado;
- Considera que quando as informações estão mais organizadas, facilita a disposição dos recursos;
- Opina que o gestor deve fazer parte do propósito da instituição;
- Considera que se o instrumento não oferecer uma vantagem futura, não serve;
- Afirma que o COAF, hoje, sente maior participação no propósito do MF. A criação da CVI facilitou a compreensão do todo; Mas ressalta que o COAF ainda se sente um ser estranho dentro do MF. Sugere uma maior participação das entidades reguladas no âmbito do MF;

- Opina que os instrumentos são fundamentais para uma boa governança;
- Resposta da última pergunta: consciência estratégica, pessoas e tecnologia.  
Justifica as respostas dizendo que, como o COAF é um órgão muito pequeno, e com poucos servidores, o COAF acaba suprindo muito de suas necessidades com a tecnologia.

### **Secretaria do Tesouro Nacional – STN**

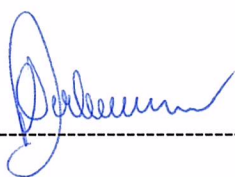
Gestor: Lísicio Fábio de Brasil Camargo - Subsecretário de Assuntos Corporativos

- Há um conhecimento parcial dos instrumentos;
- Atualmente o ME reflete bem os principais desafios do MF e do Tesouro Nacional;
- O planejamento do Tesouro está refletido no nível macro no Planejamento do MF. Esses grandes direcionadores são um balizador importante no referencial da tomada de decisão;
- Os instrumentos de gestão mostram uma fotografia dos principais projetos e processos, mas não consegue detalhar os desafios e batalhas diárias em cada processo, por exemplo;
- Acredita que algumas vezes a informação não chega ao SE, mas isso depende muito do tipo do gestor;
- Há um esforço para manter o alinhamento entre os instrumentos;
- Afirma que não utiliza a CVI como instrumentos para a tomada de decisão, pois a CVI reflete o que se faz, mas não reflete os problemas;
- O trabalho seria mais rápido e produtivo se os gestores participassem mais e olhassem para dentro;
- Como crítica à CVI, afirma que faltam indicadores para monitorar se o resultado está sendo alcançado;
- Opina que os instrumentos são importantes desde que sejam praticáveis;
- A urgência dos trabalhos atropela as iniciativas de planejamento estratégico;
- Considera que a integração entre as cadeias ainda está falha; os níveis poderiam ser aprimorados;
- Os instrumentos de gestão auxiliam sim na capacidade de governança, pois eles servem como referenciais de prestação de contas à sociedade.
- Para o Tesouro, por exemplo, um desafio retratado no Planejamento Estratégico é a Consolidação fiscal. Esse é um compromisso do Tesouro com a sociedade que nos auxilia a refletir, agir e prestar contas do quão efetivo estamos sendo nessa entrega à população;
- A respeito dos problemas de gestão, entendo que são de três tipos: macro, meso e micro. Os instrumentos de gestão auxiliam no encaminhamento das questões macro. No entanto, para problemas meso, precisamos de instrumentos auxiliares como os mencionados. Para os problemas micro e, de certa forma meso, temos que cuidar da cultura, prática e ritos da instituição. Como diria Mintzberg, “a cultura devora a estratégia no café da manhã”. Logo, para que a estratégia seja implementada, é fundamental olhar para as práticas que acabam por criar e, ao mesmo tempo, solucionar problemas de gestão.
- Resposta da última pergunta: Liderança, pessoas e tecnologia.  
Uma boa liderança é capaz de endereçar bem os fatores de consciência estratégica e pessoas. Sem uma liderança ativa, de nada adiantaria ter uma boa formulação da estratégia, tampouco os melhores recursos humanos.  
Pessoas: pois sem uma equipe capaz em termos analíticos e de execução dificilmente se entregam resultados efetivos. Por fim, no mundo atual, é necessário ter tecnologias suficientes para racionalizar processo, reduzir o custo de transação e aumentar as entregas à sociedade.

APÊNDICE II  
Declaração de Autorização

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 31/01/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



---

**SUBSECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

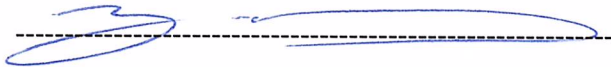
**Subsecretária de Gestão Estratégica**

Julieta Alida Garcia Verleun

Brasília, 31/01/2018

## **Declaração de Autorização**

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 12/04/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



**SUBSECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA-SE-MF**

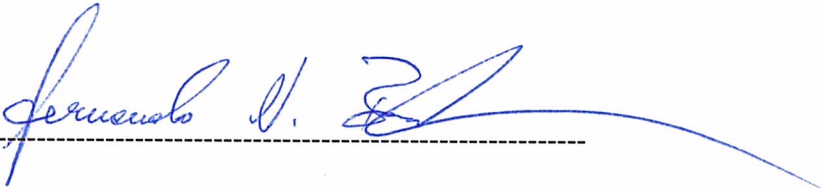
REGIS KICHEI KAKINOHANA

COORDENADOR-GERAL DE INOVAÇÃO PROJETOS E PROCESSOS

Brasília, 12/04/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 09/04/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



A handwritten signature in blue ink, reading "Fernando N. Barbosa", is written over a horizontal dashed line. The signature is stylized and extends to the right of the line.

**Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE**

**Coordenador-Geral de Desenvolvimento Institucional e Programas de Gestão**

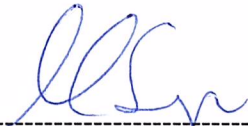
Fernando Nascimento Barbosa

Brasília, 09/04/2018



## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 06/03/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



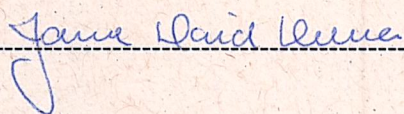
-----  
**Subsecretário de Gestão Corporativa da Receita Federal do Brasil**

Marcelo de Melo Souza

Brasília, 06/03/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 01/03/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



Jaime David Durra

**Coordenador Operacional**

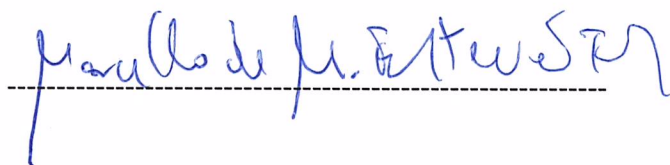
**Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav)**

**Receita Federal do Brasil**

Brasília, 01/03/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 07/03/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

A handwritten signature in blue ink, reading "Marcello de Moura Estevão Filho", written over a horizontal dashed line.

**Secretaria de Assuntos Internacionais – Sain**

**Secretário de Assuntos Internacionais**

Marcello de Moura Estevão Filho

Brasília, 07/03/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 11/04/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



**Secretaria do Tesouro Nacional – STN**

**Subsecretário de Assuntos Corporativos**

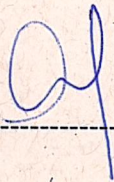
Lísio Fábio de Brasil Camargo

Brasília, 11/04/2018



## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 28/02/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



-----

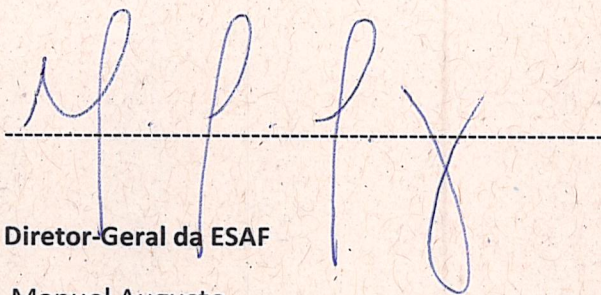
**Subsecretária de Gestão da Previdência**

CINARA WAGNER FREDO

Brasília, 28/02/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 28/02/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

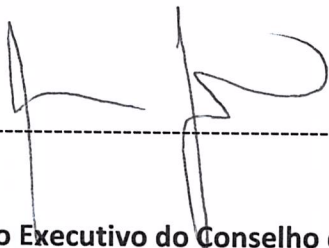


Diretor-Geral da ESAF  
Manuel Augusto

Brasília, 28/02/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 09/04/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



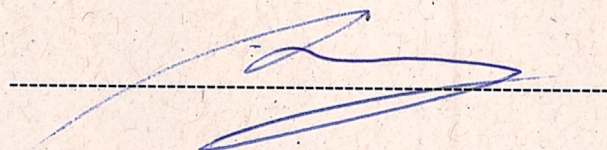
-----  
**Secretário Executivo do Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF**

Ricardo Liáo

Brasília, 09/04/2018

## Declaração de Autorização

Autorizo o uso, para fins acadêmicos, do conteúdo da entrevista por mim concedida a Joana Gonzaga Ronchi Reis, em 22/02/2018, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



**Secretário-Executivo**

Marcelo Nascimento Araujo

Brasília, 22/02/2018