

Painel de controle: um modelo de gestão para unidades locais da Receita Federal do Brasil

Menção Honrosa

RAFAEL RODRIGUES DOLZAN*

- * Graduado em Administração de Empresas – UNICENP/PR e em Informática – UFPR.
Especialista em Redes e Sistemas Distribuídos – PUC/PR
Delegacia da RFB em Foz do Iguaçu
Foz do Iguaçu – Paraná



Painel de controle: um modelo de gestão para unidades locais da Receita Federal do Brasil

Resumo

O objetivo principal do trabalho é a criação, a implementação e a consolidação de um modelo de gestão para unidades locais da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB). Este modelo é baseado em uma ferramenta, o Painel de Controle, que reúne informações úteis, confiáveis e tempestivas para que o gestor desempenhe os seus diversos papéis. Para alcançar tal objetivo, o trabalho foi desenvolvido em uma sequência lógica de forma a:

- Apresentar a complexidade das atividades sob a responsabilidade da RFB e os papéis desempenhados pelo gestor local;
- Evidenciar as dificuldades de obtenção de informações gerenciais confiáveis, pertinentes e tempestivas que são essenciais para a gestão das unidades locais da RFB (definição do problema);
- Apresentar uma proposta que facilite a gestão das unidades locais por meio da criação de uma planilha de indicadores de desempenho e, posteriormente, de um Painel de Controle;
- Descrever a implementação desta proposta em uma unidade mista local da RFB ao longo dos últimos seis anos;

- Demonstrar as evoluções obtidas nesta implementação, com especial destaque à inclusão de conceitos de gestão estratégica, alinhando a proposta ao planejamento estratégico institucional;
- Verificar a viabilidade da implementação em âmbito nacional, avaliar os resultados obtidos (quantitativos, qualitativos e esperados) e sugerir melhorias futuras para o modelo.

Nesta pesquisa, foi utilizado o método hipotético-dedutivo. De maneira simplista, este método aparece como uma variante intuitiva do método científico em que o cientista formula hipóteses de solução para determinado problema e as verifica continuamente para definir sua validade. A hipótese selecionada deverá ser observada e adaptada até que se obtenha uma solução adequada para o problema.

Para que o Painel de Controle seja utilizado em âmbito nacional, as unidades descentralizadas precisam de certa estrutura física, como computadores com *software* adequado (Microsoft Excel), intranet e capital humano. Tudo isto já está disponível nas unidades locais da RFB, logo, os custos desta implantação serão mínimos. Além disso, os custos de disseminação e capacitação também serão baixos, pois, o Painel de Controle é uma ferramenta simples e fácil de usar, exigindo poucas horas de treinamento para que os servidores estejam aptos a manusear o aplicativo.

Os benefícios do modelo, com a aplicação dos conceitos de gestão de informação e de gestão estratégica por meio da integração, do aprendizado e do intercâmbio de informações fornecidas pelo Painel de Controle em âmbito nacional, serão traduzidos em resultados como: melhoria de processos, valorização do papel do gestor, melhoria na eficiência e produtividade, aumento na autoestima dos servidores, agilidade do atendimento ao contribuinte.

Na fase piloto, em uma unidade local da RFB, foram percebidos os seguintes ganhos não mensuráveis:

- Qualifica as decisões do gestor, pois fornece informações confiáveis e essenciais ao processo decisório;
- Permite que o gestor tenha uma visão global da unidade que administra;

- O modelo estimula a cultura de resultados e a disseminação do planejamento estratégico institucional;
- Possibilita a integração e a troca de experiências entre seções, serviços e unidades;
- Motivação do quadro de servidores e demais funcionários, pois todos percebem a sua participação e importância nos resultados da unidade;
- Melhoria no atendimento prestado aos Contribuintes.

Enfim, fica evidente que os benefícios serão enormes se comparados aos baixos custos de implantação.

Quanto ao aumento de produtividade, pode-se afirmar que praticamente todos os indicadores controlados pelo painel obtiveram ganhos consideráveis. Em 2011, são 33 indicadores acompanhados, a maioria deles com resultados excelentes. Para exemplificar estes resultados, pode-se citar:

- O número de atendimentos foi reduzido em mais de 48% em cinco anos, passando de 52.236 em 2005 e chegando ao excelente número de 26.954 atendimentos no ano de 2010;
- Em 2005, o tempo de despacho de importação era de 2,92 dias. No fim de 2010, este tempo chegou à marca de 0,50 dia (12 horas), ou seja, uma redução de quase 83% em cinco anos;
- Nestes cinco anos, o crescimento de apreensões foi de quase 90%, e, em 2010, o valor destas ações foi muito próximo a 118 milhões de dólares.

Em relação à viabilidade técnica, a planilha já está desenvolvida e sendo utilizada, logo, não há dúvida de que o modelo é tecnicamente viável. Quanto à viabilidade política, há um esforço na RFB para que sejam estimulados a disseminação dos elementos estratégicos e o foco nos resultados, e, atualmente, uma das principais diretrizes da instituição é o fortalecimento do planejamento estratégico. Neste contexto, indubitavelmente haverá apoio político institucional para a implantação do Painel de Controle em todo o país.

A implementação nacional consistirá na replicação do modelo piloto

para as demais unidades descentralizadas locais. Assim, como o Painel de Controle é voltado para gestores locais da RFB, o público-alvo primário é formado por Delegados, Inspetores, Agentes e chefias intermediárias. Além disso, pelos conceitos que envolvem o modelo, todos os servidores das unidades terão acesso e utilizarão a planilha, formando o público-alvo secundário.

Por envolver a gestão da unidade nos seus mais variados aspectos, a utilização do Painel de Controle tem influência no cumprimento de diversos objetivos do Mapa Estratégico da RFB. De acordo com o perfil da unidade, os indicadores e metas definidos determinarão quais objetivos estratégicos serão mais influenciados. No caso apresentado neste trabalho, os 33 indicadores acompanhados em 2011 têm influência direta sobre doze objetivos estratégicos e, indireta, sobre outros seis. Além disso, a capacidade de visão do todo, dada pelo Painel de Controle, possibilita que o gestor guie suas decisões para criar as condições de integração e otimização dos resultados do macroprocesso do crédito tributário.

O processo de concepção e utilização deste modelo foi muito rico em conhecimento e em experiências, trazendo algumas importantes lições:

- O Painel de Controle não é uma solução isolada, ou seja, os demais papéis do gestor continuam sendo fundamentais na gestão da unidade;
- A definição de um indicador e a sua inclusão no Painel de Controle já gera movimentação por parte da equipe;
- A utilização na prática é o meio adequado de validar uma ferramenta como o Painel de Controle;
- Em geral, os servidores da RFB desconhecem o planejamento estratégico da instituição, sendo que o painel contribui muito com a disseminação desses elementos estratégicos;
- O Painel de Controle fornece informações importantes, mas o gestor precisa tornar estas informações úteis, utilizando-as em decisões e ações efetivas;
- A atualização tempestiva das informações poderá ser

comprometida caso não sejam formalmente definidos os responsáveis;

- O modelo deve ser aprimorado constantemente, afinal, sempre há aspectos a serem melhorados.

Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que o modelo está pronto para ser implementado em outras unidades locais da RFB. Sem dúvida nenhuma, a sua utilização contribuirá muito com a gestão destas unidades locais, mas, principalmente, representará uma evolução nas ferramentas de gestão utilizadas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.



Painel de controle: um modelo para gestão de unidades locais da Receita Federal do Brasil

Introdução

As atividades da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) são complexas e variadas. Esta complexidade é percebida nas unidades locais da RFB que são responsáveis por grande parte das atividades-fim realizadas pela instituição. Para que tais atividades sejam executadas adequadamente, elas precisam ser acompanhadas e controladas pelos gestores locais. Contudo, percebemos que as informações gerenciais necessárias à gestão estão esparsas e muitas vezes não disponíveis tempestivamente.

Para que se possa resolver este problema, é necessária a implementação de uma hipótese que deverá ser observada e constantemente melhorada até que se obtenha uma solução prática e adequada. Esta descrição se amolda à definição do método hipotético-dedutivo, que será utilizado no desenvolvimento deste trabalho.

Após o detalhamento e definição clara do problema, será apresentada uma proposta de solução, ou seja, a implantação de um modelo de gestão para unidades locais da RFB. O modelo desenvolvido é o Painel de Controle que envolve coleta de informações nos diversos sistemas

da RFB, indicadores de desempenho, definição clara de responsáveis e alinhamento com o planejamento estratégico.

Cabe mencionar ainda que a solução foi testada, analisada e aprimorada por meio de versões consecutivas com intuito de sanar as deficiências percebidas. Dessa forma, o objetivo é ter, ao longo do trabalho, o modelo avaliado para que ele possa ser validado como uma solução adequada e eficaz ao problema observado. Em seguida, serão apresentados os resultados da implementação deste modelo, além de algumas sugestões de melhorias futuras, deixando evidente a necessidade de acompanhamento e avaliação constante do Painel de Controle.

O objetivo é que, ao fim deste trabalho, os gestores locais da RFB tenham a sua disposição um modelo de gestão de unidades locais que possibilitará maior agilidade, segurança e eficiência no processo decisório. Os benefícios esperados com a utilização deste modelo são internos e externos, com reflexos positivos nos resultados obtidos, na otimização do trabalho, na transparência e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao contribuinte.

1 Gestão e informação na RFB

A RFB possui atividades e estrutura complexas, exigindo planejamento e técnicas de gestão para que a sua missão institucional e os seus objetivos estratégicos sejam atingidos. Neste contexto, o gestor local tem papel fundamental, pois as atividades-fim da instituição estão sob sua responsabilidade. A questão é: como o gestor local pode acompanhar as atividades e tomar decisões sem ter as informações pertinentes a sua disposição?

O objetivo deste capítulo é detalhar a dificuldade de obter informações necessárias à gestão de unidades locais da RFB. Para isso, serão apresentadas as competências e a estrutura da instituição, definindo a importância da informação para que o gestor local cumpra os seus diversos papéis.

1.1 Competências e estrutura

A RFB é o órgão responsável pela administração tributária federal,

incluindo tributos internos e previdenciários, grande parte das contribuições sociais e tributos incidentes sobre o comércio exterior. No sítio da RFB, a instituição é definida assim:¹

A Secretaria da Receita Federal do Brasil é um órgão específico, singular, subordinado ao Ministério da Fazenda, exercendo funções essenciais para que o Estado possa cumprir seus objetivos. É responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País. Auxilia, também, o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira, além de trabalhar para prevenir e combater a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional.

Além desta breve definição, as competências da instituição são listadas e sintetizadas da seguinte forma:²

- administração dos tributos internos e do comércio exterior;
- gestão e execução das atividades de arrecadação, lançamento, cobrança administrativa, fiscalização, pesquisa e investigação fiscal e controle da arrecadação administrada;
- gestão e execução dos serviços de administração, fiscalização e controle aduaneiro;
- repressão ao contrabando e descaminho, no limite da sua alçada;
- preparo e julgamento, em primeira instância, dos processos administrativos de determinação e exigência de créditos tributários da União;
- interpretação, aplicação e elaboração de propostas para o aperfeiçoamento da legislação tributária e aduaneira federal;

1 Sítio da RFB. *Conheça a Receita Federal do Brasil*. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/ConhecaRFB.htm> >. Acesso em: 14 set 2011.

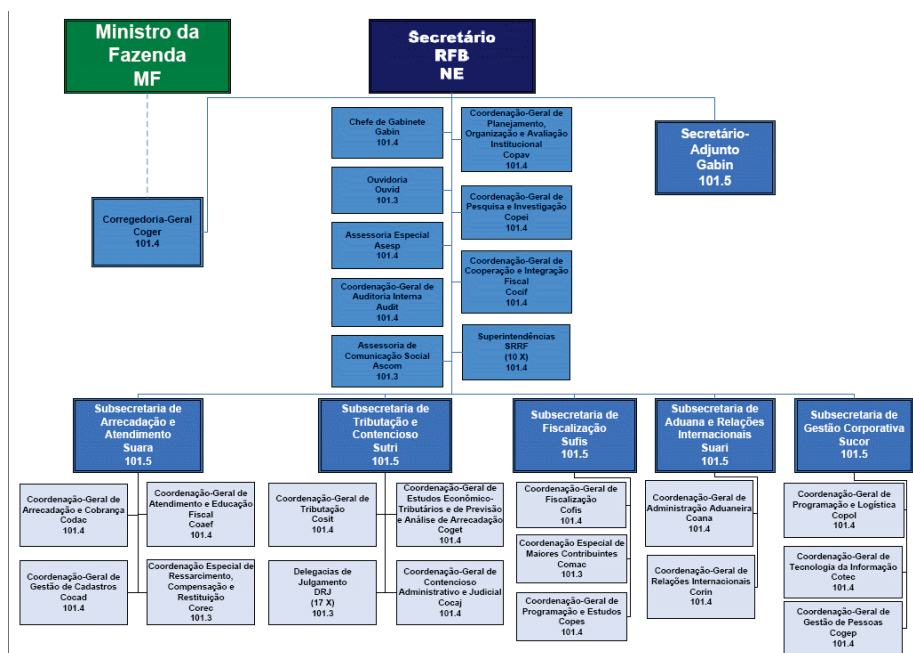
2 *Ibidem*.

- subsídio à formulação da política tributária e aduaneira;
- subsídio à elaboração do orçamento de receitas e benefícios tributários da União;
- interação com o cidadão por meio dos diversos canais de atendimento, presencial ou a distância;
- educação fiscal para o exercício da cidadania;
- formulação e gestão da política de informações econômico-fiscais;
- promoção da integração com órgãos públicos e privados afins, mediante convênios para permuta de informações, métodos e técnicas de ação fiscal e para a racionalização de atividades, inclusive com a delegação de competência;
- atuação na cooperação internacional e na negociação e implementação de acordos internacionais em matéria tributária e aduaneira;
- gestão dos recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos.

Algumas destas competências exigem especialização técnica, outras exigem integração e cooperação com diferentes instituições públicas e outras exigem capilaridade em todo território nacional. Logo, para fazer frente a estas importantes competências que lhe foram atribuídas, a RFB precisa estar adequadamente organizada e estruturada. A estrutura organizacional da RFB pode ser vista no organograma apresentado a seguir:³

3 Sítio da RFB. *Organograma da Receita Federal do Brasil*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/Estrutura/organograma.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

Figura 1 – Organograma da RFB



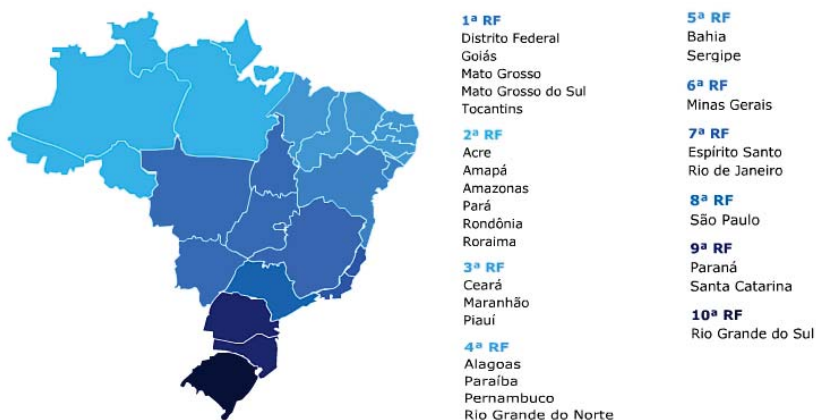
Fonte: Receita Federal do Brasil.

Com exceção das Superintendências Regionais da Receita Federal (SRRF), toda a estrutura definida no Organograma da RFB (Figura 1) está instalada na unidade central. Este conjunto centralizado é responsável, principalmente, pelo planejamento, estratégia e uniformização das atividades desenvolvidas pela instituição. Já as atividades-fim da RFB, resultantes das competências institucionais, são realizadas, em sua maioria, pelas unidades descentralizadas, tais atividades serão exemplificadas posteriormente.

Com o intuito de facilitar a administração, a distribuição das atividades e o apoio às unidades locais, o Brasil foi dividido em dez regiões fiscais representadas por Superintendências Regionais. A seguir, temos a distribuição dos Estados da federação pelas regiões fiscais:⁴

4 Sítio da RFB. *Unidades descentralizadas*. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/UnidadesDescentralizadas/estrutura.htm> >. Acesso em: 14 set. 2011.

Figura 2 – Regiões fiscais da RFB



Fonte: Receita Federal do Brasil.

A RFB está presente em todo território nacional nas 574 unidades descentralizadas distribuídas por todo país. As dez Superintendências Regionais (SRRF) e as dezessete Delegacias de Julgamento (DRJ) estão ligadas ao Secretário da RFB. As 97 Delegacias (DRF), seis Delegacias Especiais (DEFIS, DEINF, três DEMAC e DERAT), as 12 Inspetorias Especiais (IRF) e as 26 Alfândegas (ALF) estão ligadas às SRRF. Enquanto as 362 Agências (ARF) e as 44 Inspetorias Classe A e B estão ligadas às DRF.

Estas unidades podem ser classificadas por tipo e por região fiscal, conforme o quadro a seguir:⁵

5 Ibidem.

Quadro 1 – Distribuição das unidades descentralizadas

QUANTIDADE DE UNIDADES POR REGIÃO FISCAL												
Tipo	1ª RF	2ª RF	3ª RF	4ª RF	5ª RF	6ª RF	7ª RF	8ª RF	9ª RF	10ª RF	DRJ	Total
ALF	1	4	4	2	2		4	4	3	2		26
ARF	33	23	34	31	33	41	21	64	43	39		362
Defis								1				1
Deinf								1				1
Demac						1	1	1				3
Derat								1				1
DRF	7	9	7	7	6	12	8	21	11	9		97
DRJ											17	17
IRF	6	15		6	3	1	1	2	10	12		56
SRRF	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		10
Total Global	48	52	46	47	45	56	36	96	68	63	17	574

Fonte: Receita Federal do Brasil.

As unidades descentralizadas são os braços executivos da RFB, pois são responsáveis pela arrecadação, pelo atendimento aos contribuintes, pela fiscalização, pela cobrança, pelo controle aduaneiro, pela repressão aos crimes de contrabando e descaminho, enfim, pelas atividades-fim da instituição. Logo, da maneira como a RFB está estruturada, o desempenho das unidades descentralizadas e a sua adequada gestão são essenciais para que a instituição exerça as suas competências e cumpra a sua missão (Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade).

Assim, neste contexto, aumenta a importância do gestor local e dos diferentes papéis que ele deverá desempenhar para gerir a instituição.

1.2 Papéis do gestor local

Como visto no tópico anterior, as unidades locais da RFB são responsáveis pela realização de uma série de atividades cotidianas, advindas da legislação e das normativas internas, essenciais para que a instituição cumpra a sua missão. Além disso, conforme o caput do artigo 295 do Regimento Interno da RFB, também incumbe ao gestor da unidade local “as atividades relacionadas com a gerência e a modernização da administração tributária e aduaneira”, ou seja,

não basta apenas gerenciar, mas também é necessário que o gestor busque a evolução e a melhoria de todas as atividades que envolvem a administração tributária e aduaneira. Desse modo, tanto para cuidar da rotina diária, como para desempenhar este papel pró-ativo, o gestor local precisa estar apto a desempenhar os mais diversos papéis como: planejar, implantar, corrigir, controlar, garantir que as atividades sejam realizadas e mensurar resultados.

Para Chiavenato (2003),⁶ o gestor é aquele que “define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade” nas organizações.

Segundo Mintzberg (1973),⁷ os papéis do gestor estão relacionados com três aspectos principais: decisões, relações interpessoais e processamento de informações. Com base nestes três aspectos, Mintzberg definiu dez papéis para o gestor (Quadro 2 – Papéis do Gestor para Mintzberg).

6 CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 31.

7 MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973. p. 92-93.

Quadro 2 – Papéis do Gestor para Mintzberg

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos
Decisorial	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: Mintzberg (1973).

Os papéis interpessoais tratam da forma com que o gestor se relaciona com as pessoas e as informações necessárias para estes relacionamentos. Os papéis informacionais definem como o gestor intercambia e processa as informações. Os papéis decisoriais estão relacionados com a maneira como o gestor utiliza as informações em suas decisões.

Ao analisar os papéis definidos por Mintzberg é possível perceber um ponto em comum entre todos eles: a informação. Esta conclusão evidencia a importância da informação para atuação do gestor.

1.3 Definição do problema

A gestão, necessariamente, requer informações úteis, confiáveis e tempestivas, sem as quais o gestor não será capaz de desempenhar os seus papéis adequadamente.

Ao analisar as unidades locais da RFB e a maneira como as informações chegam ou são apresentadas aos seus gestores, fica evidente

o problema para o qual buscaremos uma solução neste trabalho: as informações gerenciais, quando disponíveis, estão fragmentadas e distribuídas em diversos sistemas, logo, fica muito difícil para que o gestor local tenha uma visão geral do desempenho de sua unidade. Por isso, ele gasta muito tempo reunindo informações esparsas e nem sempre confiáveis nos diversos sistemas da RFB, o que dificulta muito a gestão da unidade.

Como as atividades da RFB são muito variadas e complexas, os sistemas necessários para controlar e realizar estas atividades também são complexos e em grande número. Além disso, em razão da elevada demanda para a manutenção dos sistemas existentes e para o desenvolvimento de novos sistemas, há uma priorização para a execução das atividades, ficando em segundo plano as necessidades gerenciais.

Assim, pode-se afirmar que o objetivo deste trabalho é apresentar uma alternativa viável para que as informações gerenciais estejam à disposição do gestor e, conseqüentemente, ele seja capaz de utilizá-las na tomada de decisões e nos demais papéis desempenhados nas unidades locais da RFB.

2 Modelo para gestão de unidades locais

Foi desenvolvido, partindo do problema identificado no tópico anterior e utilizando o método científico hipotético-dedutivo, um modelo de gestão para unidades locais da RFB. Este modelo foi utilizado na prática em uma Delegacia da RFB durante os últimos seis anos, permitindo melhorias e aperfeiçoamentos que serão apresentados no decorrer deste trabalho.

Inicialmente, em 2006, foi criada uma planilha de indicadores de desempenho com o intuito de auxiliar o gestor no acompanhamento de metas. Em seguida, foi realizada uma avaliação do modelo, possibilitando percepção de falhas e a criação do Painel de Controle a partir de 2008. Este painel tem o objetivo de ser uma espécie de resumo executivo da unidade, fornecendo informações relevantes e confiáveis para o gestor em uma única tela. Novamente, foi realizada uma análise do sistema, possibilitando a correção das falhas através de um modelo que

agregasse conceitos de gestão e de planejamento estratégico. Este novo modelo permitiu a disseminação da cultura estratégica e o alinhamento do planejamento local com o planejamento estratégico institucional.

O modelo de gestão foi implementado em uma Delegacia (DRF) mista de classe B que possui quatro unidades jurisdicionadas, sendo duas Inspetorias (IRF) de classe A com atividades aduaneiras e de atendimento aos contribuintes e duas Agências (ARF) também com atividades de atendimento aos contribuintes. Em razão das características da unidade em que o modelo foi implantado, o resultado é mais abrangente, podendo ser aplicado tanto para unidades mistas (Delegacias mistas e Inspetorias) como para unidades exclusivamente de tributos internos (Delegacias e Agências) ou exclusivamente de tributos aduaneiros (Alfândegas).

Como visto, a solução proposta envolve os conceitos de sistemas de indicadores de desempenho, de gestão de informação e de gestão estratégica e foi construída gradativamente e utilizada na prática ao longo dos últimos anos. Neste e nos próximos capítulos, esta experiência prática será detalhada.

2.1 Indicadores de desempenho

O doutrinador e consultor americano William Edwards Deming (DEMING, 1992)⁸ afirmou que “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”. Os indicadores estão inseridos neste contexto, pois é por meio deles que conseguimos medir o desempenho de determinada atividade ou organização.

Segundo o dicionário Michaelis *on-line* da Língua Portuguesa (MICHAELIS, 2011),⁹ o verbete indicador significa “que indica, ou serve de indicação”. Quando os indicadores estão relacionados com a gestão de organizações, sejam elas públicas ou privadas, eles servem para

8 DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

9 MICHAELIS. *Dicionário on-line da língua portuguesa*. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2011.

indicar se esta organização esta no rumo certo, ou seja, de acordo com o que está previsto no planejamento estratégico.

Para Kardec (2002),¹⁰ indicadores “são guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado”. Além disso, os indicadores possibilitam também comparações ao longo do tempo tanto em relação a dados internos como externos.

Não há dúvida de que os indicadores são ferramentas fundamentais para acompanhar o desempenho de qualquer organização. Pode-se dizer que é por intermédios deles que os gestores podem verificar se a organização está caminhando em direção à visão estabelecida no planejamento.

2.2 Planilha de indicadores 2006-2007

Em 2006, a Delegacia passou a acompanhar de maneira mais sistemática seus indicadores de desempenho e também a estipular metas para cada um deles. Além dos nacionais e regionais, foram definidos indicadores locais alinhados com o planejamento estratégico da instituição.

Um dos aspectos percebidos desde o primeiro momento é que a definição de alguns indicadores locais é fundamental para o adequado direcionamento da unidade em razão de suas peculiaridades. Isto ocorre, pois há temas mais importantes para cada unidade dependendo de suas características singulares, como: comércio exterior, setores econômicos com maior importância, grandes contribuintes instalados, incidência de contrabando e descaminho, dificuldade de acesso, escassez de pessoal, entre outras.

Ao definir estes indicadores, também foram determinados os seus responsáveis. A regra é que o chefe do serviço, seção ou setor que executa a atividade é o responsável pelo indicador. Desta forma, em conjunto com cada um dos chefes foram estabelecidas metas para cada indicador.

10 KARDEC, Alan, FLORES, Joubert, F.; SEIXAS, Eduardo. *Gestão estratégica e indicadores de desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Abraman, 2002. p. 43.

A meta possibilita a visualização, pelo responsável e pela equipe, do que se pretende atingir naquele controle específico, além disso, deve ter o intuito de alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico. Em relação à delimitação da meta é importante que ela seja ao mesmo tempo desafiante e alcançável, ou seja, ela precisa estimular a equipe a se esforçar para atingi-la, gerando motivação aos envolvidos.

Com isso, para acompanhar o desenvolvimento dos indicadores, sempre foi praxe na Delegacia a realização de reuniões trimestrais com as chefias de todos os serviços, seções e setores. Assim, antes destas reuniões, os chefes repassavam as informações de seus indicadores que eram encaminhadas para assistência do gabinete da Delegacia. Então, todos os indicadores eram organizados em uma planilha que, ao ser impressa, ocupava quatro páginas.

Esta metodologia, que representou uma importante evolução na forma de acompanhamento dos indicadores de desempenho, foi utilizada até o fim de 2007.

2.3 Avaliação da planilha de indicadores

Com a planilha de indicadores, o gestor tinha condições de acompanhar o desempenho da unidade, definindo metas e realizando as correções necessárias. Contudo, apesar do avanço representado por esta metodologia, ao realizar uma análise crítica desta maneira de acompanhamento dos indicadores de desempenho, foram percebidas algumas falhas:

1) Baixo nível de engajamento:

- Normalmente, os chefes se preocupavam com os indicadores na véspera das reuniões trimestrais;
- Em razão da falta de divulgação, que dependia exclusivamente do chefe, muitos servidores não conheciam os indicadores de seu serviço, seção ou setor;
- Os poucos servidores que tomavam conhecimento dos indicadores sabiam apenas daqueles que diziam respeito à sua atividade, não tendo uma visão global dos serviços.

2) Acompanhamento falho e esparso:

- Como o acompanhamento de fato ocorria somente a cada trimestre, em algumas situações os erros de rumo ou estratégia poderiam ser percebidos com muito atraso, e a mudança necessária ou intervenção, normalmente, vinha tarde demais;
- Os próprios chefes enxergavam as informações dos indicadores como sendo desatualizadas, logo, não as utilizavam.

3) Informações de difícil leitura e pouca atratividade:

- A planilha de indicadores era um documento de quatro páginas com dados muitas vezes desatualizados e de difícil leitura;
- Era complicado visualizar quais indicadores estavam atingindo a meta e quais não estavam.

Desta forma, como previsto no método hipotético-dedutivo, era necessária a melhoria do modelo utilizado, possibilitando a resolução dos problemas apontados. Por esse motivo, no início de 2008 foi criado o Painel de Controle, o qual será descrito no próximo capítulo deste trabalho.

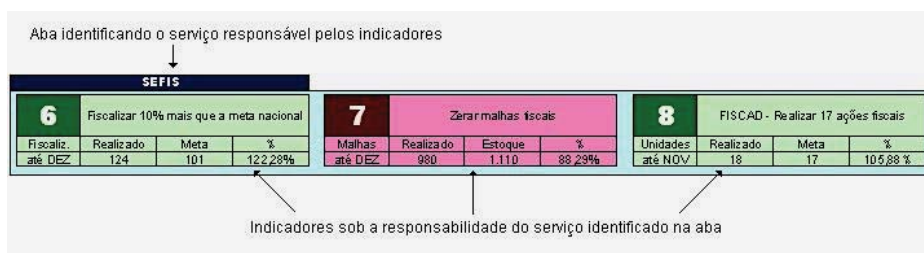
3 Painel de controle 2008-2010

Com base nas experiências do modelo anterior de indicadores de desempenho, foram definidas algumas premissas básicas para o novo modelo:

- Fácil compreensão;
- Ampla divulgação;
- Atualização frequente das informações;
- Integração entre equipes e unidades.

Para desenvolver um modelo de fácil compreensão foi tomada a decisão de que todas as informações deveriam estar resumidas em uma única tela. Mesmo assim, o modelo deveria possibilitar a visualização do detalhamento de cada um dos indicadores, caso o gestor considerasse necessário. Além disso, seriam utilizadas cores que permitissem visualizar com facilidade os indicadores que estavam e os que não estavam com as metas sendo cumpridas. Outra preocupação foi a de

Figura 4 – Grupo de indicadores sob responsabilidade de um setor

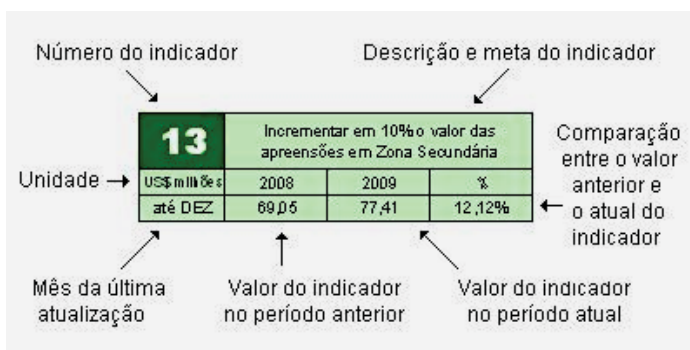


Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2008 da DRF/Foz do Iguaçu.

Como visto no painel de controle, foram estabelecidos indicadores nas mais diversas áreas, e cada um deles possui os seguintes itens:

- Número do indicador;
- Descrição sintética e meta do indicador;
- Unidade de medida utilizada para o indicador;
- Mês em que foi realizada a última atualização no indicador;
- Valor do indicador no período (ano) anterior até o mês de atualização;
- Valor do indicador no período (ano) atual até o mês de atualização;
- Comparação entre o valor anterior e o atual do indicador, pelo qual é verificado se a meta está ou não sendo atingida.

Figura 5 – Exemplo de indicador de desempenho no painel de controle



Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2008 da DRF/Foz do Iguaçu.

Como mencionado anteriormente, as cores também são utilizadas como informação relevante para quem consulta o painel de controle. No caso de um indicador de desempenho estar em vermelho, significa que a meta não está sendo atingida, e no caso do indicador estar em verde, ela está sendo atingida.

A tecnologia utilizada para implementação deste painel de indicadores foi o Microsoft Excel (planilha de cálculo) com a programação de macros utilizando a ferramenta Microsoft Visual Basic disponível no próprio Microsoft Excel.

Os indicadores utilizados no ano de 2008 na Delegacia foram:

Quadro 3 – Indicadores observados no painel de controle 2008

Número	Indicadores Descrição	Serviço Responsável	Demais Envolvidos
1	Manter 75% das notícias favoráveis	Gabinete	Comunicação
2	Promover a integração com demais órgãos (10 reuniões/mês)	Gabinete	Assistência
3	Desenvolver servidores (20 h de treinamento / servidor / ano)	Gabinete	Responsável C&D
4	Promover palestras PNEF, pelo menos uma palestra por mês	Gabinete	Representante PNEF
5	Reduzir em 10% a procura pelo atendimento presencial	CAC	Jurisducionadas
6	Fiscalizar 10% mais que a meta nacional	SEFIS	
7	Zerar malhas fiscais	SEFIS	
8	FISCAD – Fiscalizar 10% mais que a meta nacional	SEFIS	
9	Destinar 20% mais veículos do que os apreendidos	DMA	
10	Destinar 20% mais mercadorias do que as apreendidas	DMA	
11	Analisar PTCs, reduzir o tempo de resposta para 90 dias	EQSECAD	
12	Concluir certificação digital até Novembro de 2008	SETEC	
13	Incrementar em 10% o valor das apreensões em Zona Secundária	EVA	PRECON
14	EQPEA - Analisar contribuintes selecionados (2 ações fiscais)	EVA	EQPEA
15	PIA – Incrementar em 10% o valor das apreensões e retenções	EVA	PIA
16	PTN – Incrementar controle de cota (20 registros no SCB / dia)	EVA	PTN
17	Reduzir em 10% os tempos de despacho de importação (líquido)	EVA	Jurisducionadas
18	Reduzir em 10% os tempos de despacho de exportação	EVA	Jurisducionadas
19	Manter no máximo 1,5% dos processos com mais de 60 dias	SECAT/SEORT	Todos
20	Acompanhar quadrimestralmente processos suspensos PROFISC	SECAT/SEORT	
21	Zerar os parcelamentos com mais de três parcelas em atraso	SECAT/SEORT	Jurisducionadas
22	Análise de Compensação e Ressarcimento	SECAT/SEORT	
23	Acompanhar quadrim estrolmente PAJs não transitados em julgado	SECAT/SEORT	
24	Analisar GFIP e GPS acima de R\$1.000,00 e emitir IP	SECAT/SEORT	
25	Trabalhar processos abaixo da PFN (reduzir 15% no ano)	SECAT/SEORT	

Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2008 da DRF/Foz do Iguaçu.

Além das informações que estão no painel de controle, cada indicador tem a sua planilha específica que contém os detalhes do indicador.

O conteúdo destas planilhas e os seus campos variam conforme o indicador. Para acessar a planilha específica de cada um dos indicadores, basta clicar no próprio indicador no painel de controle.

A seguir exemplo de planilha específica:

Figura 6 – Exemplo de planilha específica de indicador de desempenho

1		Manter 75% das notícias favoráveis				
Descrição Detalhada	Fortalecer a imagem da RFB através do gerenciamento de informações ao público externo e interno, mantendo um percentual de 75% de notícias favoráveis/neutras na mídia.					
2009	Notícias			Total	Favoráveis	%
	Positivas	Neutras	Negativas			
Janeiro	59	61	2	122	120	98,36%
Fevereiro	34	55	0	89	89	100,00%
Março	133	81	0	214	214	100,00%
Abril	34	79	2	115	113	98,26%
Maiο	45	62	2	109	107	98,17%
Junho	56	50	3	109	106	97,25%
Julho	68	45	2	115	113	98,26%
Agosto	104	70	1	175	174	99,43%
Setembro	85	66	0	151	151	100,00%
Outubro	81	71	2	154	152	98,70%
Novembro	77	49	7	133	126	94,74%
Dezembro	31	46	0	77	77	100,00%
Acumulado	807	735	21	1563	1542	98,66%

[Clique Aqui para Retornar ao Painel de Controle](#)

Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2009 da DRF/Foz do Iguaçu.

Além da planilha com os dados do indicador mês a mês, nesta tela poderá ser vista a descrição detalhada do indicador e um botão que possibilita retornar ao painel de controle. Dessa forma, o novo modelo possibilitava o acesso à informação tanto resumida como detalhada.

3.1 Atendendo às premissas

A primeira premissa definida para o modelo é a fácil compreensão. Com base no que foi apresentado no tópico anterior, esta facilidade é evidenciada quando a ferramenta reúne as informações em uma única tela e o gestor pode visualizar claramente quais indicadores estão atingindo a meta e quais não estão. Além disso, basta clicar no indicador para que seja aberta uma tela trazendo todo o detalhamento.

A segunda premissa do Painel de Controle implementado de 2008 a 2010 é a ampla divulgação. Neste caso, entende-se como ampla divulgação a publicação deste painel de controle de forma que todos os envolvidos (dirigentes, chefes e servidores) tenham acesso a estas informações de maneira fácil e a qualquer tempo.

O fato do Painel de Controle ter sido desenvolvido no Microsoft Excel possibilita que o arquivo seja salvo no formato HTML o que permite a sua publicação no ambiente web (internet/intranet). Assim, para garantir o atendimento desta premissa optou-se pela publicação dos indicadores de desempenho na página da intranet local da Delegacia. Desta forma, todos os servidores têm acesso ao Painel de Controle sempre que quiserem consultá-lo.

Além da publicação na intranet, todo início de mês, após concluída a atualização dos indicadores, é encaminhada mensagem Notes a todos os servidores, com um *link* para acesso à página do Painel de Controle.

Outra premissa refere-se a manter as informações atualizadas com a maior frequência possível. Assim, definiu-se a periodicidade mensal de atualização. Esta atualização fica a cargo do responsável pelo indicador. Anteriormente esta atualização era trimestral, logo, alimentar estas planilhas mensalmente representou um importante ganho na atualização de informações.

Finalmente, a quarta premissa refere-se à integração entre equipes, postos e unidades. A Delegacia é uma unidade da RFB que possui vários postos externos dentro do município da sede, sendo um Porto Seco, duas Aduanas, um Pátio de Veículos Apreendidos, um Aeroporto e uma Área de Controle Integrado. Além disso, a Delegacia possui quatro unidades jurisdicionadas, sendo duas Inspetorias e duas Agências. Neste contexto é importante ressaltar que os indicadores de desempenho estão sempre associados a um único responsável, que normalmente é o chefe da equipe a que se refere àquele indicador. Porém, muitas vezes, os indicadores exigem atividades de mais de uma equipe (em diferentes locais) ou até de mais de uma unidade.

Um exemplo deste tipo de atividade são as relacionadas com o comércio exterior. Como a Delegacia possui um Porto Seco sob a sua

responsabilidade e as Inspetorias possuem portos, torna-se muito interessante a unificação de indicadores relacionados ao comércio exterior. Esta unificação possibilita troca de experiências entre os envolvidos. Assim, se uma equipe está com ótimos resultados, ela repassa as informações para que as demais possam utilizar este conhecimento para melhorar o seu desempenho. Desta forma, as equipes aprimoram-se e evoluem com a troca de informações.

Outro exemplo refere-se ao tempo dos atendimentos realizados no Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) da Delegacia, nas agências e inspetorias. Ao compartilhar técnicas e conhecimentos adquiridos, a qualidade do atendimento tende a melhorar em toda a jurisdição.

Desta forma, pode-se perceber que para as atividades compartilhadas por várias equipes ou unidades, os indicadores são uma oportunidade de integração. Muitas vezes ocorrem desempenhos variados, cabendo ao responsável pelo indicador promover a integração e a troca de experiências entre as equipes, possibilitando uma melhora de desempenho de todos os envolvidos com as atividades daquele indicador.

Enfim, como percebido nesta análise, o modelo de gestão baseado no Painel de Controle atende às premissas definidas em sua concepção.

3.2 Avaliação do modelo 2008-2010

Conforme chefes e servidores, o Painel de Controle caracterizou-se na prática por ser de fácil compreensão, ter uma sistemática que permitia ampla divulgação de suas informações, receber atualização com frequência mensal e possibilitar a integração entre as equipes e as unidades. Entretanto, havia alguns pontos que precisavam ser melhorados:

1) Ausência de elementos estratégicos no Painel de Controle:

- Apesar dos elementos estratégicos estarem presentes na definição das metas e indicadores, estes elementos não eram evidenciados no Painel de Controle;
- As atividades medidas pelo Painel de Controle não tinham uma relação direta com os objetivos estratégicos da RFB, o que dificulta este alinhamento com o planejamento estratégico;

- O Painel de Controle disseminava o planejamento estratégico local e deixava de lado o planejamento estratégico institucional, apesar de haver um alinhamento implícito entre ambos.
- 2) Dificuldade em identificar os indicadores em situação mais crítica:
- Quando um indicador estava com 99% da meta atingida, ele aparece no Painel de Controle em vermelho, quando está com 1% da meta atingida, ele aparece também em vermelho;
 - A equipe pode ter uma falsa sensação de que uma unidade está com resultados ruins, mesmo que os indicadores estejam muito próximos de atingir a meta, gerando desmotivação para toda equipe.
- 3) Atrasos na atualização:
- Quando o chefe responsável estava de férias ou em viagem, afastado da unidade, era comum ocorrerem atrasos na atualização do indicador;
 - Se não houvesse uma cobrança direta do Gabinete da Delegacia para que o indicador fosse atualizado, muitas vezes a atividade era esquecida pelo chefe do serviço ou seção responsável;
 - Como diversas atividades são técnicas, o indicador precisa necessariamente ser atualizado pelo servidor que está mais próximo da atividade, logo, o chefe depende da ação deste servidor para que o indicador seja atualizado.

Novamente, como previsto no método hipotético-dedutivo, era necessária uma reavaliação do modelo utilizado, buscando a solução dos problemas apontados. Assim, no início de 2011 foi criado o Painel de Controle com elementos estratégicos, painel este que será descrito no próximo capítulo deste trabalho.

4 Gestão Estratégica

Na avaliação do Painel de Controle 2008-2010, o problema identificado e que requer mais atenção refere-se, com certeza, à ausência de elementos estratégicos. Obviamente a ligação com o planejamento estratégico existe, mas é frágil e não está clara no Painel em questão.

A falta de um viés estratégico pode gerar o desalinhamento do planejamento estratégico local com o institucional. Além disso, quando a definição das atividades do Painel de Controle ocorre sob o manto do planejamento estratégico, estas atividades tendem a colaborar de forma mais efetiva com a realização da missão, contribuindo assim para que a instituição caminhe em direção à visão estratégica.

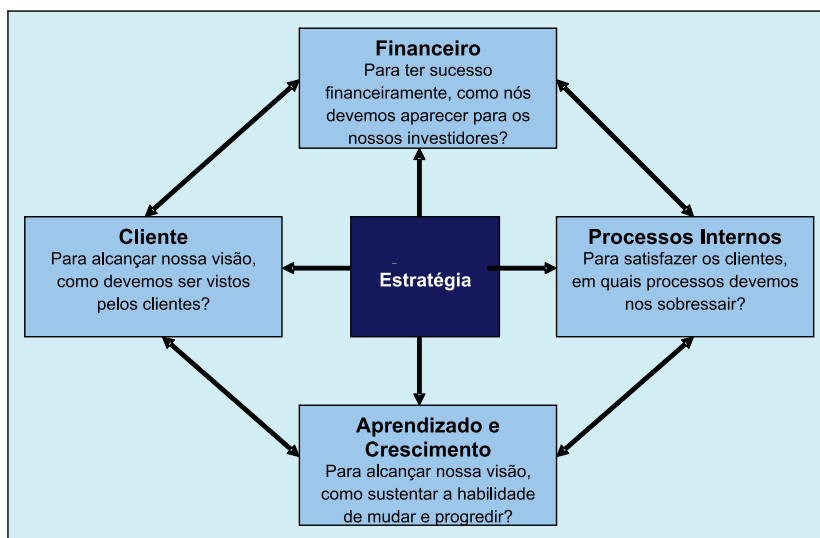
Desta forma, com o objetivo de entender com mais detalhes os elementos estratégicos da instituição e trazê-los para o Painel de Controle da Delegacia, nos próximos tópicos serão observados o Planejamento Estratégico da RFB, o Sistema de Apoio à Gestão Estratégica da Receita Federal do Brasil (SAGE-RFB) e, finalmente, a implementação do Painel de Controle 2011 agregando elementos de gestão estratégica.

4.1 Planejamento Estratégico da RFB

A RFB utilizou a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para elaboração do seu planejamento estratégico para o quadriênio 2008-2011. O BSC foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90. Em um primeiro momento, o BSC foi concebido como um modelo de avaliação e performance empresarial. Posteriormente, ele tornou-se um modelo mais amplo de gestão estratégica aplicável tanto a organizações privadas como a públicas.

O BSC, em sua versão original, possui as seguintes perspectivas: Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento.

Figura 7 – Perspectivas originais do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Estas perspectivas não estão individualmente isoladas, elas estão ligadas por relações de causa e efeito. Relações estas destacadas por Kaplan e Norton¹¹ (1997) no trecho a seguir:

A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam.

Kaplan e Norton também ressaltam que o BSC não é apenas um sistema de medidas táticas ou operacionais. O objetivo principal do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização. Na visão dos autores, a adoção do BSC

11 KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia no longo prazo viabiliza os seguintes processos gerenciais críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas, e alinhar iniciativas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Além disso, segundo os autores Olve, Roy e Wetter (1999),¹² os principais benefícios do BSC são:

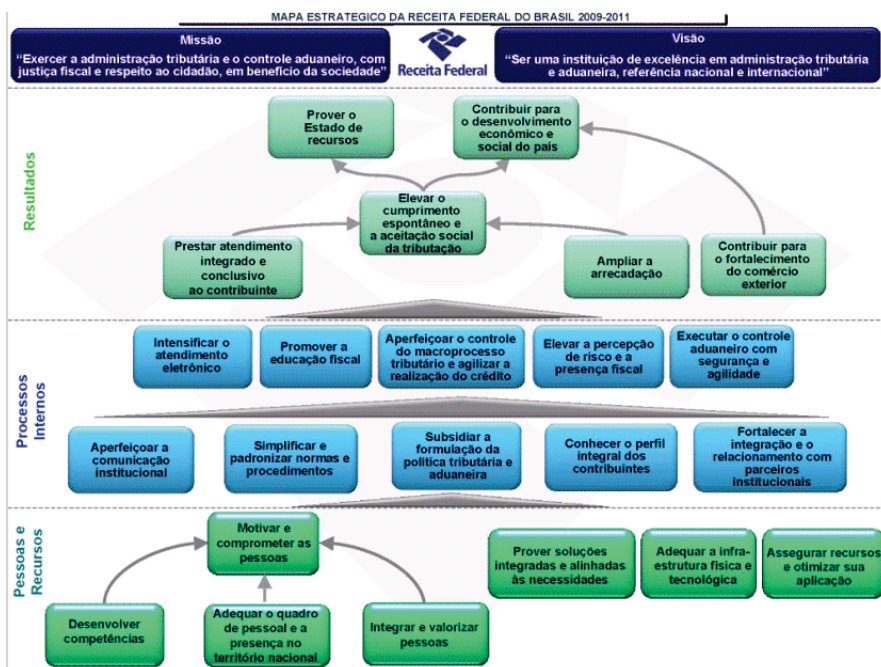
- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa apresentarão resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

Uma das principais ferramentas resultantes do processo de planejamento estratégico pelo BSC é o mapa estratégico. Além da missão e da visão organizacional, o mapa estratégico apresenta os objetivos estratégicos distribuídos nas diferentes perspectivas. O mapa estratégico da RFB¹³ foi desenvolvido com base em três perspectivas: Pessoas e Recursos, Processos Internos e Resultados. Nestas perspectivas, estão distribuídos os 23 objetivos estratégicos da instituição, como podem ser vistos a seguir:

12 OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. London: John Wiley & Sons, 1999.

13 Sítio da RFB. *Mapa estratégico da RFB*. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/SRF/PlanejAdminTribAduaneira/Default.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

Figura 8 – Mapa Estratégico da RFB 2008-2011



Fonte: Receita Federal do Brasil.

Segundo Campos,¹⁴ o BSC "cria um ambiente apropriado para que as decisões relativas às operações do dia-a-dia possam ser sempre alinhadas com a estratégia e a visão empresarial". Esta característica do BSC é favorável à implementação de um Painel de Controle alinhado aos elementos estratégicos.

4.2 SAGE-RFB

O Sistema de Apoio à Gestão Estratégica da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SAGE-RFB)¹⁵ foi desenvolvido com o objetivo de dar suporte aos procedimentos de gestão estratégica da instituição,

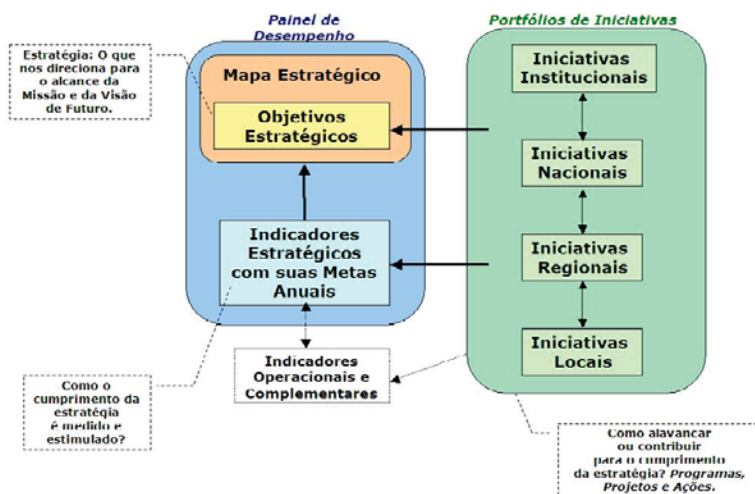
14 CAMPOS, José Antonio. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998. p.12.

15 COPAV – Coordenação Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional. *Guia de Navegação SAGE-RFB*. Dezembro de 2010.

possibilitando uma visão integrada das dimensões do planejamento estratégico: objetivos, indicadores e iniciativas.

O sistema também permite a interação dos diversos envolvidos no planejamento institucional (administradores, assessoria de planejamento e gerentes de iniciativas), possibilitando o registro, o controle, a integração, o monitoramento e a análise de desempenho das diversas dimensões. Assim, o SAGE-RFB é desenvolvido com base no seguinte modelo esquematizado:

Figura 9 – Mapa estratégico, painel de desempenho e portfólios de iniciativas



Fonte: Receita Federal do Brasil.

No esquema apresentado na figura anterior temos alguns aspectos interessantes a serem destacados:

- A estratégia é o que nos direciona para o alcance da missão e visão de futuro, sendo definida por meio do mapa e dos objetivos estratégicos;
- A realização da estratégia é medida e estimulada por meio dos indicadores e das suas metas anuais;
- Os programas, projetos e ações alavancam e contribuem para o cumprimento da estratégia.

Outro aspecto importante do SAGE-RFB é a vinculação das iniciativas à previsão orçamentária. O objetivo desta vinculação é garantir que projetos, programas ou ações importantes para a estratégia da instituição tenham os recursos necessários para serem implementados.

O SAGE-RFB é uma ferramenta muito importante para a gestão estratégica da instituição, pois além de possibilitar o controle e acompanhamento dos diversos programas, projetos e ações, é instrumento integrado ao Balanced Scorecard que é a base do planejamento da RFB. Contudo, como toda ferramenta utilizada há pouco tempo e em fase inicial de desenvolvimento, ainda tem muito a evoluir.

4.3 Painel de Controle 2011

Tendo como base o planejamento estratégico da instituição, as iniciativas cadastradas no SAGE-RFB, os conceitos de gestão estratégica e o Painel de Controle utilizado nos anos de 2008 a 2010, foi criado o novo Painel de Controle 2011 com algumas alterações e novas implementações.

O primeiro aspecto foi manter o conceito de que todas as informações importantes para o gestor devem estar em uma única tela, considerado um resumo executivo. Assim, optou-se por incluir as iniciativas locais do SAGE-RFB na mesma tela dos indicadores de desempenho, como pode ser visto na figura a seguir que mostra o Painel de Controle 2011.

Figura 10 – Painel de controle 2011: indicadores



Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2011 da DRF/Foz do Iguaçu.

Como visto na figura anterior, os números das iniciativas SAGE-RFB estão em amarelo para diferenciarmos dos demais indicadores. Neste exemplo as iniciativas SAGE-RFB estão nos indicadores 2, 5, 6, 7, 9, 10, 15, 19, 20, 29. Os demais são indicadores de desempenho sem relação direta com o SAGE-RFB.

Pode-se perceber na parte de cima e no centro deste novo Painel de Controle um menu com as três opções.

- INDICADORES: mostra o Painel de Controle como visto na figura 10;
- SAGE: dá mais destaque as iniciativas que são do SAGE-RFB;
- MAPA: mostra a relação dos indicadores e das iniciativas SAGE-RFB com os objetivos estratégicos.

Figura 11 – Menu painel de controle 2011



Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2011 da DRF/Foz do Iguaçu.

Ao clicar na opção SAGE do menu, o gestor visualizará com mais destaque as iniciativas do SAGE-RFB e os demais indicadores ficarão mais apagados com cores similares às do fundo, como visto na figura a seguir.

Figura 12 – Painel de controle 2011: SAGE

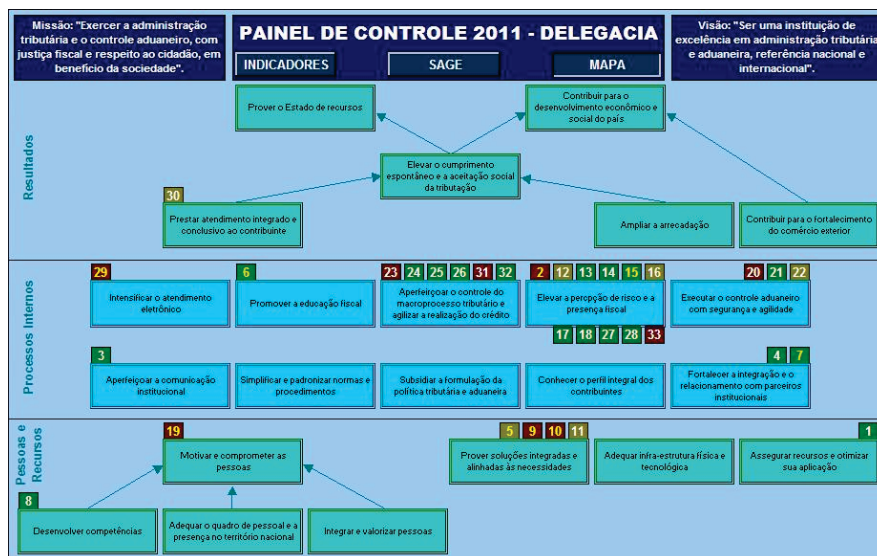
SEPOL				PAINEL DE CONTROLE 2011 - DELEGACIA				IRF / Inspeoria 1			
1 Restrições Contábeis				INDICADORES SAGE MAPA				2 Operações de Repressão			
Operações até JUL	Meta	Ocorrido	%					Operações até JUL	Meta	Realizado	%
106,89%								21	10	47,62%	
GABINETE				EGEOP				SAMAP			
3 Notícias Favoráveis				6 Cidadão Legal				9 Destinação Veículos			
Total	1 favorável		%	Apósp até JUL	Meta	Realizado	%	Veículos até JUL	Meta	Realizado	%
309			96,95%	14	14	140,00%		2.150	1.247	57,99%	
4 Integração Parceiros				7 Procin 2011				10 Destinação Mercadorias			
Empresas até JUL	Meta	Realizado	%	Eventos até JUL	Meta	Realizado	%	R\$ e 1000 Apreendidas até JUL	Meta	Realizado	%
59	55	55	107,54%	2	2	100,00%		158,85	15,51	9,76%	
5 Implantação E-Processo				8 Capacitação				11 Leilões			
% Proc até JUL	Meta	Realizado	%	Hor. Trein. até JUL	Meta	Realizado	%	R\$ e 1000 até JUL	Meta	Realizado	%
17,85%	17,85%	17,85%	98,93%	4.750	4.750	100,00%		4.557	4.305	93,98%	
15 PRECON - Apreensões				17 PIA - Apreensões				19 PIA - Melhoria Ambiente			
Unid. apre. até JUL	2010	2011	%	Unid. apre. até JUL	2010	2011	%	Etapas até JUL	Previsto	Realizado	%
95,94	76,330	38,43%		2.143	3.930	24,62%		22,85%	4,73%	21,70%	
16 PTN - Registros SCD				18 EFA - Ações Fiscais				20 Implantação do RTU			
Empresas até JUL	Meta	Realizado	%	Apósp até JUL	Meta	Realizado	%	Etapas até JUL	Meta	Realizado	%
6.240	4.100	65,70%		4	4	100,00%		9	9	66,67%	
SECAT / SEORT				SEFIS e EQMAC				CAC e Jurisdicionais			
23 Processos Cobrança				25 Acompanhar PAJs				27 Ações Fiscais			
Processos até JUL	Total	Última 60 dias	%	Processos até JUL	Meta	Realizado	%	Ações até JUL	Meta	Realizado	%
1.785	1.776	24,14%		433	572	132,10%		44	77	163,34%	
24 Parcelamentos				26 GFIP e GPS				28 Crédito Lançado			
Processos até JUL	Acum. até JUL	Atrasados	%	Meta até JUL	Meta	Realizado	%	Cr. e 1000 até JUL	Meta	Realizado	%
1.000		6,98%		774	774	100,00%		70,61	772,43	880,57%	
EQSECAD				EQMAC e SEORT				SEFIS			
31 Tempo Resposta PTCs				32 Comp/Resarc. Maiores				33 Malhas Fiscais			
Crat. até JUL	Meta	Realizado	Diferença	R\$ e 1000 até JUL	Meta	Realizado	%	Exposic. até JUL	Meta	Realizado	%
90	240	99		36,24	14,350	191,95%		500	440	75,90%	
29 Atendimento Presencial				30 Tempo de Atendimento							
Quantidade até JUL	2010	2011	%	Minutos até JUL	Meta	Realizado	%				
36.266	39.504	3,23%		10,00	10,00	100,00%					

Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2011 da DRF/Foz do Iguaçu.

Ao clicar na opção MAPA, será possível visualizar uma reprodução do Mapa Estratégico da RFB. O mapa mostra a situação dos indicadores (em cores) e a relação entre os indicadores e os objetivos estratégicos. Esta tela permite aos servidores e chefes visualizarem a relação da atividade que cada um desempenha com a estratégia da Instituição. Mais do que um conjunto de informações para o gestor, tal funcionalidade permite disseminar o planejamento estratégico da instituição para todos os envolvidos.

A tela que traz o Mapa Estratégico da RFB e a sua relação com os indicadores da unidade pode ser vista na figura a seguir.

Figura 13 – Painel de controle 2011: Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2011 da DRF/Foz do Iguaçu.

Com a inclusão das iniciativas SAGE-RFB no Painel de Controle 2011 e a distribuição dos indicadores no Mapa Estratégico da instituição, foram introduzidos os elementos estratégicos ausentes do Painel de Controle 2008-2010.

Outra importante inovação refere-se às cores utilizadas nos indicadores. No Painel de Controle 2008-2010, a situação do indicador era evidenciada pelas cores vermelha (meta não atingida) ou verde (meta atingida). No caso dos indicadores do Painel de Controle 2011, são três cores para apontar a situação do indicador em relação à meta. Com a definição da cor amarela, solucionou-se a dificuldade em identificar os indicadores em situação intermediária. O quadro a seguir mostra a importância de cada cor:

Quadro 4 – Situação e cores dos indicadores

Situação do Indicador	Cor Utilizada	Exemplo															
Atingindo a meta estipulada (100% ou superior)	Verde	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td colspan="3">Restrições Contábeis</td> </tr> <tr> <td>Ocorrências</td> <td>Meta</td> <td>Ocorrido</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Em Jul</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100,00%</td> </tr> </table>				1	Restrições Contábeis			Ocorrências	Meta	Ocorrido	%	Em Jul	0	0	100,00%
1	Restrições Contábeis																
Ocorrências	Meta	Ocorrido	%														
Em Jul	0	0	100,00%														
Precisa ser observado, mas está próximo da meta (entre 80% e 100%)	Amarelo	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td colspan="3">Implantação E-Processo</td> </tr> <tr> <td>% Proc.</td> <td>Meta</td> <td>Realizado</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>até JUL</td> <td>17,85%</td> <td>17,60%</td> <td>98,59%</td> </tr> </table>				5	Implantação E-Processo			% Proc.	Meta	Realizado	%	até JUL	17,85%	17,60%	98,59%
5	Implantação E-Processo																
% Proc.	Meta	Realizado	%														
até JUL	17,85%	17,60%	98,59%														
Requer medidas corretivas (menor que 80%)	Vermelho	<table border="1"> <tr> <td>33</td> <td colspan="3">Malhas Fiscais</td> </tr> <tr> <td>Pessoas</td> <td>Meta</td> <td>Realizado</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>até JUL</td> <td>590</td> <td>448</td> <td>75,59%</td> </tr> </table>				33	Malhas Fiscais			Pessoas	Meta	Realizado	%	até JUL	590	448	75,59%
33	Malhas Fiscais																
Pessoas	Meta	Realizado	%														
até JUL	590	448	75,59%														

Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2011 da DRF/Foz do Iguaçu.

Para que houvesse uma formalização dos responsáveis pelos indicadores foi criada uma portaria que define as atribuições do titular e do seu substituto, trazendo em anexo uma tabela com número do indicador, nome do indicador, setor responsável, servidor responsável e substituto do responsável. A seguir, modelo da portaria utilizada na Delegacia:

Portaria X de XX/XX/XXXX.

Institui as Iniciativas Estratégicas e os Indicadores de Desempenho da Delegacia e Jurisdicionadas para o ano de 2011 e designa os respectivos responsáveis e substitutos.

O DELEGADO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL no uso de suas atribuições regimentais,

R E S O L V E:

Art. 1º - Ficam instituídas as Iniciativas Estratégicas e os Indicadores de Desempenho da Delegacia e Jurisdicionadas para o exercício de 2011, conforme cadastradas no sistema SAGE e no quadro constante do Anexo Único à presente Portaria.

Art 2º - Caberá aos responsáveis pelos respectivos Indicadores de Desempenho e Iniciativas Estratégicas:

a) Acompanhar, avaliar e implementar as medidas necessárias para corrigir as distorções identificadas.

b) Encaminhar, mensalmente, ao Gabinete, até o quinto dia útil do mês seguinte ao de competência, os dados referentes aos Indicadores de Desempenho.

c) Atualizar, mensalmente, no Sistema Sage, até o quinto dia útil do mês seguinte ao de competência, as Iniciativas Estratégicas cadastradas.

d) Elaborar relatórios semestrais sobre os resultados alcançados nos respectivos períodos e encaminhá-los ao Gabinete, via Notes, até o último dia útil do mês seguinte ao encerramento dos respectivos semestres.

Art. 3º - Os Chefes de Serviço da Delegacia e das Jurisdicionadas deverão acompanhar a evolução das Iniciativas Estratégicas e dos Indicadores de Desempenho que tenham relação com a sua área de atuação bem como orientar e sugerir aos responsáveis designados, a implementação das medidas necessárias para corrigir as distorções identificadas.

Art. 4º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

DELEGADO

Esta portaria minimiza o terceiro problema levantado na avaliação, o atraso na atualização. Afinal, a portaria compromete os responsáveis e seus substitutos, envolve o chefe do setor no acompanhamento do indicador e estipula o prazo para que os indicadores sejam atualizados e encaminhados para o Gabinete. Além da atualização dos indicadores, houve uma preocupação de incluir a atualização do SAGE-RFB, também definindo responsáveis e atribuições.

Assim, o Painel de Controle 2011 trouxe várias melhorias em relação à versão anterior, solucionando problemas apontados na avaliação realizada no final de 2010:

- Agrega elementos estratégicos (SAGE-RFB e Mapa Estratégico);
- Permite diferenciar de maneira mais precisa qual a situação de cada indicador em relação à meta (implementação da cor amarela);
- Definição de responsáveis e prazos para atualização dos indicadores.

Com as diversas melhorias realizadas durante os últimos seis anos de implementação, pode-se afirmar que o Painel de Controle 2011 representa uma solução adequada e eficaz para o problema apresentado no início deste trabalho.

5 Resultados

O Painel de Controle reúne várias informações essenciais à gestão da unidade e à obtenção dos resultados. Contudo, é importante ressaltar que a utilização do Painel de Controle, por si só, não exclui os demais papéis do gestor para que os resultados sejam alcançados.

Em alguns casos, conhecer o problema já é suficiente para que a equipe responsável mude a sua atuação e alcance os resultados desejados. Em outras situações, são necessárias decisões mais complexas, envolvendo re-alocação de pessoal, investimentos, aplicação de novas tecnologias ou revisão de procedimentos e processos. Assim, as informações do Painel de Controle subsidiarão o gestor no processo decisório.

Outro aspecto que possibilita ao Painel de Controle auxiliar na obtenção dos resultados é a sua aderência com o planejamento estratégico. Afinal, todo planejamento dessa natureza é elaborado com o foco em resultados. Assim, o modelo implementado neste trabalho não está restrito a um ou dois objetivos estratégicos específicos, ele contribui para que sejam alcançados todos os objetivos que tenham relação com os indicadores definidos pela unidade.

Nos próximos tópicos, com o intuito de facilitar a compreensão do modelo atual do Painel de Controle, os resultados serão apresentados em dois grupos distintos:

- Quantitativos: Resultados mensuráveis, que podem ser representados por números, alcançados desde o início da implementação do modelo;
- Qualitativos: Resultados que não podem ser representados em números, mas que trazem importantes melhorias para a instituição.

Em seguida, serão apresentados a viabilidade, os resultados esperados e as perspectivas futuras de replicação do modelo em âmbito nacional.

5.1 Resultados quantitativos

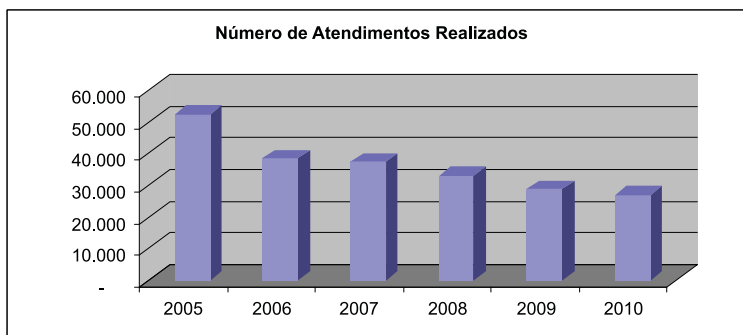
O Painel de Controle possibilita o acompanhamento de dezenas de indicadores. Para uma melhor exemplificação, foram selecionados três que serão apresentados neste tópico.

O primeiro indicador está relacionado com o objetivo de reduzir a busca pelo atendimento presencial e estimular a utilização do atendimento virtual. No ano de 2005, quando ainda não havia indicadores, foram realizados 52.236 atendimentos na unidade. Com objetivo de reduzir estes números, iniciou-se um trabalho junto aos contribuintes, especialmente com os contadores, através da realização de palestras para apresentar os serviços virtuais e estimular a sua utilização.

Assim, como o indicador é acompanhado mensalmente, sempre que se percebia um aumento nos números, uma nova palestra sobre o tema era realizada ou era preparada uma correspondência para os contadores divulgando os serviços virtuais. Além disso, em razão do comprometimento da equipe com o resultado, durante os atendimentos, os serviços virtuais eram divulgados.

Com todo este esforço, o número de atendimentos foi reduzido em mais de 48% nos cinco primeiros anos em que o indicador foi acompanhado, chegando ao excelente número de 26.954 atendimentos no ano de 2010. A evolução deste indicador durante o período pode ser vista no gráfico a seguir:

Figura 14 – Número de Atendimentos Realizados



Fonte: Elaboração do autor com base em dados fornecidos pela DRF/Foz do Iguaçu.

Com a redução no número de atendimentos presenciais, tanto os contribuintes que compareceram à RFB, como aqueles que buscaram o atendimento virtual, receberam um atendimento mais célere e objetivo. Com isso, de maneira efetiva, estas ações contemplaram a melhoria na qualidade do atendimento prestado ao contribuinte.

O segundo indicador observado refere-se ao tempo de despacho de importação. Em 2005, o tempo médio de atuação da RFB em um despacho de importação no Porto Seco era de 2,92 dias. Com a análise mais detalhada deste tempo, observou-se que parte dele era utilizada por outros órgãos que participavam do despacho de importação, como por exemplo, o Ministério da Agricultura.

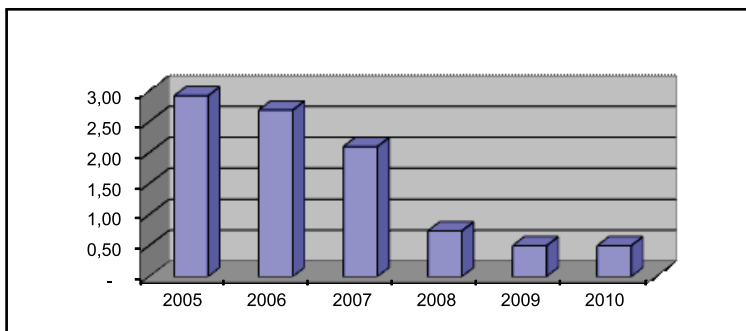
Assim, além de trabalhar na eficiência dos procedimentos e na redução dos prazos, era necessário separar o que era de fato o tempo da RFB. Hoje os tempos observados são líquidos, ou seja, não contam o tempo de outros órgãos, nem interrupções no caso de despachos fracionados. Contudo, esta correção no sistema não era o objetivo principal do indicador. O que se buscava era a redução real do tempo de páteo dos caminhões. Afinal, a RFB tem o objetivo de dar fluidez ao comércio exterior sem deixar de lado os controles que dão segurança ao país.

Dessa forma, através do acompanhamento mensal deste indicador, buscando melhorar cada detalhe do procedimento, foram alcançados resultados excepcionais. No final de 2010 o tempo médio do despacho

de importação chegou à marca de 0,50 dia (12 horas), ou seja, uma redução de quase 83% em cinco anos.

A seguir, o gráfico que traz esta evolução no tempo médio de despacho de importação.

Figura 15 – Tempo de despacho de importação (Em dias)



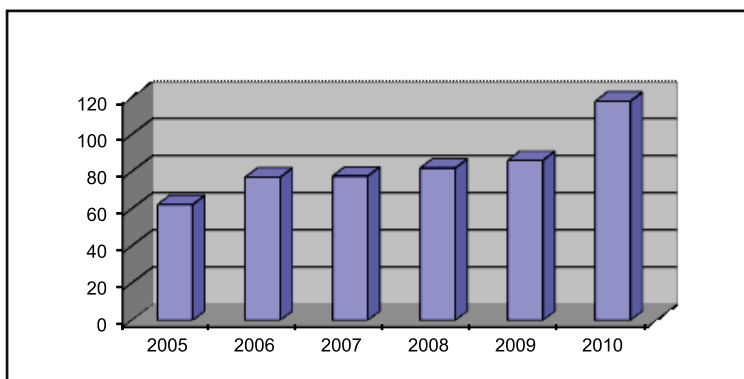
Fonte: Elaboração do autor com base em dados fornecidos pela DRF/Foz do Iguaçu.

O terceiro indicador analisado traz as apreensões de mercadorias realizadas na Delegacia e jurisdicionadas. No ano de 2005, foram apreendidas mercadorias contrabandeadas ou descaminhadas no valor de 62 milhões de dólares.

Por meio dos dados fornecidos pelos indicadores, foram feitas projeções do potencial de apreensão e dos custos envolvidos. Assim, o gestor pôde tomar diversas decisões que envolviam re-alocação de pessoal, necessidade de reforço de outras unidades, investimentos em infraestrutura e logística, enfim, diversas ações que possibilitariam este aumento nas apreensões. As ações, que tiveram o apoio institucional, foram realizadas e possibilitaram que os números almejados fossem alcançados.

Nestes cinco anos o crescimento de apreensões foi de quase 90%, e, em 2010, o valor destas ações foi muito próximo a 118 milhões de dólares. Segue gráfico que mostra este crescimento.

Figura 16 – Apreensões de mercadorias (Em milhões US\$)



Fonte: Elaboração do autor com base em dados fornecidos pela DRF/Foz do Iguaçu.

Os indicadores analisados neste tópico são exemplificativos, não exaustivos, e possibilitam ter uma visão do potencial do Painel de Controle. Além destes, é importante registrar que muitos outros resultados quantitativos foram obtidos através do acompanhamento dos demais indicadores de desempenho.

5.2 Resultados Qualitativos

Alguns resultados, apesar de sua importância para a instituição, não são facilmente mensuráveis, ou seja, não podem ser traduzidos de maneira simples em números. No entanto, indiretamente, podem resultar na geração de consequências nos números alcançados. Tais resultados são denominados resultados qualitativos.

A seguir, serão citados os principais resultados qualitativos obtidos com a implementação do Painel de Controle:

1. Qualificação das decisões do gestor: o gestor tem a sua disposição muito mais subsídios que possibilitam a tomada de decisões mais ponderadas, trazendo o maior número possível de aspectos para a avaliação. Assim, a probabilidade de sucesso da decisão tomada é muito maior.
2. Visão do todo: quando cada relatório é analisado individualmente, o gestor acaba restringindo o seu campo de análise. Com o

Painel de Controle, ele enxerga simultaneamente um resumo de todos estes relatórios e pode visualizar as possíveis relações entre as atividades e as equipes.

3. Estímulo à cultura de resultados: quando uma equipe está focada nos resultados, não há dúvida que as ações desta equipe estarão sempre visando alcançar estes resultados. O Painel de Controle estimula tal atitude na equipe, afinal, os envolvidos estão constantemente visualizando o seu desempenho e, naturalmente, buscarão melhorar os seus números para que sejam reconhecidos pela instituição.
4. Disseminação do planejamento estratégico: Além da natural ligação (muitas vezes implícita) que existe entre os indicadores e o planejamento estratégico, na versão 2011 do Painel de Controle foram incluídos diversos elementos estratégicos explícitos. Além das iniciativas do SAGE-RFB agregadas ao próprio painel, foi acrescentado o Mapa Estratégico da RFB, mostrando a relação entre cada indicador com os objetivos estratégicos da instituição. Desta forma, os envolvidos com indicadores do Painel de Controle têm contato constante com estes elementos estratégicos, o que colabora com a disseminação de todo planejamento da RFB.
5. Integração entre seções, serviços e unidades: outro aspecto que se mostrou muito presente na implementação do Painel de Controle foi a integração e a troca de experiências que ele proporciona entre os diversos setores envolvidos. Esta característica de intercâmbio era ainda mais notada nos indicadores que agregavam números de diferentes equipes. Um exemplo disto é a troca de informações entre a Delegacia e as jurisdicionadas em relação à procura por atendimento presencial. Quando uma equipe/unidade conseguia reduções mais consistentes, rapidamente as estratégias e ações eram compartilhadas entre todos e aproveitadas para atingir as metas estipuladas.
6. Motivação do quadro de servidores e demais funcionários: a motivação está diretamente relacionada com a compreensão

da importância de seu papel na instituição e o reconhecimento pelo resultado obtido. O Painel de Controle atende a estes dois aspectos, obtendo resultados altamente significativos no aumento da produtividade.

7. Melhoria no atendimento prestado aos contribuintes: o painel de controle, por meio da agilidade do acesso a informações e processos, reduz o tempo de atendimento em serviços prestados ao contribuinte e, conseqüentemente, reflete positivamente na imagem da instituição.

Esta lista também não é exaustiva, mas descreve os principais resultados qualitativos obtidos com a implantação do Painel de Controle.

5.3 Viabilidade, Resultados Esperados e Perspectivas Futuras

Os resultados descritos nos tópicos anteriores referem-se à implantação do modelo piloto em uma unidade local da RFB. Contudo, o modelo apresentado neste trabalho possui grande potencial de aplicação para as demais unidades locais e regionais da RFB. Com base neste potencial serão avaliados a viabilidade e os resultados esperados para a implementação nacional do Painel de Controle.

A implantação do modelo do Painel de Controle nacionalmente mostra-se viável devido a diversos fatores. A estrutura física necessária para o funcionamento do sistema, como computadores com *software* adequado (Microsoft Excel), intranet e capital humano, é um ferramental básico já existente nas unidades. Com isso, os benefícios serão enormes se comparados ao baixo custo de implantação, visto que serão utilizados os recursos tecnológicos, materiais e humanos já disponíveis.

Além disso, os custos de disseminação e capacitação serão baixos, pois, o Painel de Controle é uma ferramenta simples e fácil de usar, exigindo poucas horas de treinamento para que os servidores estejam aptos a manusear o aplicativo.

Os benefícios da Gestão de Informação e da Gestão Estratégica através da integração, do aprendizado e do intercâmbio de informações fornecidas pelo Painel de Controle em âmbito nacional, serão traduzidos em resultados como: melhoria de processos, valorização do papel do

gestor, melhoria na eficiência e produtividade, aumento na autoestima dos servidores, agilidade do atendimento ao contribuinte.

Ainda, um importante aspecto a ser avaliado refere-se à possibilidade de evolução do modelo. Se com apenas uma unidade local utilizando o modelo já foi possível conseguir tantas melhorias no Painel de Controle, com centenas de unidades utilizando o mesmo modelo, o desenvolvimento do sistema é multiplicado e ocorrerá com maior velocidade.

Outro resultado esperado está relacionado com a integração e a troca de experiência entre as unidades. Esta integração possibilitará que as melhores práticas desenvolvidas em cada área específica, relacionadas com indicadores acompanhados pelo Painel de Controle, possam ser compartilhadas por todo país. Por exemplo, uma unidade teve grande avanço em determinado indicador em razão de uma mudança de procedimento, esta alteração poderá ser replicada para dezenas de outras unidades que tenham características similares, possibilitando que estas unidades melhorem seus resultados naquele indicador.

Além dos resultados esperados, é fundamental que o Painel de Controle esteja em constante processo de aprimoramento. A utilização cotidiana do Painel de Controle possibilita a sua avaliação contínua e, conseqüentemente, a implementação de novas funcionalidades e características para o modelo. Com base nas perspectivas para novas versões serão apresentadas algumas melhorias que poderão ser implementadas em versões futuras do Painel de Controle.

Uma perspectiva futura refere-se à atualização em tempo real diretamente dos diversos sistemas da RFB que armazenam as informações. Cabe pontuar que o Painel de Controle foi concebido com o conceito de atualização em tempo real das informações, ou seja, os dados seriam atualizados a qualquer tempo, conforme a necessidade do gestor. Porém, os sistemas da RFB não possibilitaram a implementação desta funcionalidade nas versões já desenvolvidas do Painel de Controle. Logo, a implementação desta característica depende da adequação de alguns sistemas da RFB. Afinal, atualmente, muitos sistemas são atualizados mensalmente e o acesso a alguns deles possui uma série

de restrições de segurança. Mas, sem dúvida nenhuma, quando for possível transpor estas barreiras, será uma importante evolução para o modelo.

Outra evolução pretendida em novas versões do modelo visaria à elaboração de um Painel de Controle Regional que seria alimentado pelos diversos painéis das unidades locais, consolidando os números de toda Região Fiscal. Tal implementação é relativamente simples. Assim, com as planilhas locais atualizadas, a planilha regional já estaria automaticamente atualizada.

Outra possibilidade seria a reunião do Painel de Controle com o SAGE-RFB, ou seja, o SAGE-RFB utilizaria o modelo visual do painel e os seus conceitos. Além disso, o SAGE-RFB teria que abarcar, além das iniciativas estratégicas, os indicadores de desempenho. Apesar de envolver várias mudanças no SAGE-RFB, seria uma alternativa possível e interessante.

Estas são algumas das perspectivas futuras para o Painel de Controle. Uma característica forte e interessante do sistema é a sua possibilidade de aprimoramento e evolução. Desse modo, muitas outras perspectivas poderão surgir com a utilização cada vez mais corriqueira do modelo pelas unidades locais da RFB espalhadas por todo país.

6 Conclusão

A implementação de uma metodologia de controle e gerenciamento de informação representou uma importante evolução na gestão de uma Delegacia da RFB. A primeira experiência entre os anos de 2006 e 2007 permitiu um controle mais sistemático dos indicadores de desempenho e a percepção de uma série de deficiências na ferramenta utilizada inicialmente.

No segundo momento, com a observação das premissas estabelecidas (fácil compreensão, ampla divulgação, atualização frequente das informações e integração entre equipes e unidades) foi desenvolvido o Painel de Controle, atingindo um novo patamar no acompanhamento de metas e indicadores de desempenho.

Finalmente, na terceira etapa, com a observação dos aspectos estratégicos, o Painel de Controle 2011 foi alinhado com o planejamento estratégico institucional. Os excelentes resultados obtidos ficaram evidentes na implementação deste modelo de gestão para unidades locais da RFB.

Os resultados quantitativos foram observados por meio das metas alcançadas, ressaltando a efetividade da utilização do Painel de Controle. Os resultados qualitativos estão relacionados com aspectos mais subjetivos, porém muito importantes na evolução da instituição. Entre eles cabe citar a qualificação das decisões do gestor, possibilidade de visão do todo, estímulo à cultura de resultados, disseminação do planejamento estratégico, integração das equipes e motivação dos servidores e melhorias no atendimento ao contribuinte.

O objetivo principal definido para este trabalho (Apresentar uma alternativa viável para que as informações gerenciais estejam à disposição do gestor e, conseqüentemente, ele seja capaz de utilizá-las na tomada de decisões e nos demais papéis desempenhados nas unidades locais da RFB) foi plenamente alcançado. O problema identificado no início do trabalho recebeu uma solução adequada, afinal, o modelo de gestão de unidades locais foi avaliado e validado durante praticamente seis anos de utilização constante. Esta experiência de implementação do Painel de Controle foi importante tanto para a gestão da unidade como para o crescimento e engajamento de toda a equipe.

Desta forma, pode-se afirmar que o modelo está pronto para ser implementado em outras unidades locais da RFB. Sem dúvida nenhuma a sua utilização contribuirá muito com a gestão destas unidades locais, mas, principalmente, representará uma evolução nas ferramentas de gestão utilizadas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Referências

CAMPOS, José Antonio. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COPAV – Coordenação Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional. *Guia de Navegação SAGE-RFB*. Dezembro de 2010.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARDEC, Alan; FLORES, Joubert F.; SEIXAS, Eduardo. *Gestão estratégica e indicadores de desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Abraman, 2002.

MICHAELIS. *Dicionário on-line da língua portuguesa*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2011.

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. London: John Wiley & Sons, 1999.

Sítio da RFB. *Conheça a Receita Federal do Brasil*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/ConhecaRFB.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

_____. *Mapa estratégico da RFB*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/SRF/PlanejAdminTribAduaneira/Default.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

_____. *Organograma da Receita Federal do Brasil*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/Estrutura/organograma.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

_____. *Unidades descentralizadas*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/UnidadesDescentralizadas/estrutura.htm>>. Acesso em: 14 set. 2011.

