

# O Modelo de Gestão da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB)

## 1. Breve histórico

Toda organização busca definir e implementar um modelo de gestão que traga melhores resultados e o cumprimento de sua missão institucional. Em alguns casos, a busca é pela execução de seu trabalho diário de forma plena, implementando os ajustes de acordo com as necessidades identificadas, mas sem nenhum direcionamento prévio ou metodologia expressa de gestão ou planejamento estratégico, com visão de futuro definida, deixando para cada gestor de área a responsabilidade de prospectar o que considera estratégico para a entrega do valor desejado pelo cliente.

Durante muito tempo, esse foi o modelo de gestão da então Secretaria da Receita Federal (SRF). Todos conheciam a missão do órgão, expressa legalmente, e trabalhavam com vistas a prestar serviços de excelência para cumpri-la. As diretrizes e direcionamento eram definidos por cada gestor de área e aprovados pelo Secretário, sem haver maiores discussões conjuntas ou alinhamentos para uma mesma direção.

A partir da segunda metade da década de 1990 é que a Receita Federal passou a buscar uma sistematização maior de seu planejamento, com a identificação e monitoramento (embora ainda pouco sistematizados) dos projetos considerados mais relevantes e estratégicos para a organização.

A partir de então, seu modelo de gestão foi sendo incrementado aos poucos, com a implementação de melhorias na execução, no acompanhamento e no monitoramento desses projetos, e com a inserção de novas ferramentas.

Em 2007 a RFB decidiu adotar a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) para a formulação, representação e monitoramento de sua estratégia. Foi, então, elaborado o primeiro Mapa Estratégico da RFB, com vigência para o ciclo 2008-2011. Esse ciclo trouxe também a implementação de outras duas ferramentas de gestão, promovendo importante incremento em sua maturidade de gestão:

- a) Definição e implementação de indicadores de gestão vinculados aos objetivos inclusos no Mapa, denominados Indicadores Estratégicos; e
- b) Implementação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), que hoje se encontra na versão 4.1.

De certo, a maturidade da instituição para a utilização dessas duas ferramentas cresceu nos anos que se seguiram, trazendo maior profissionalismo à execução, ao acompanhamento e ao monitoramento da Estratégia RFB.

Em 2011 foi elaborado novo Mapa Estratégico RFB para o ciclo 2012-2015, período em que as ferramentas existentes foram aperfeiçoadas e novas foram implementadas:

- a) Implementação da Metodologia de Gerenciamento de Programas (MGProg);

- b) Implementação da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio;
- c) Criação da Cadeia de Valor;
- d) Elaboração da 1ª rodada de Pesquisas da RFB;
- e) Elaboração da 1ª Prospecção de Cenários;
- f) Metodologia de Monitoramento da Estratégia; e
- g) Implementação da 1ª versão da Metodologia de Gestão de Processos.

## 2. Pequena explanação sobre cada ferramenta de gestão

### MAPA ESTRATÉGICO:

O Mapa é a representação gráfica da estratégia a ser executada pela instituição no respectivo ciclo. As prioridades devem recair naquelas ações e naqueles projetos que buscam o alcance dos Objetivos Estratégicos inseridos no Mapa.

O Mapa Estratégico da RFB 2016-2019 está publicado em seu site na internet: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico>

No Mapa Estratégico da RFB são encontradas as respectivas definições de Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos a serem alcançados.

A Estratégia da RFB tem como foco maior sua Visão. Ela apresenta como a RFB pretende estar e como quer ser reconhecida pelos cidadãos brasileiros no ano de 2022. Como estratégia para alcançar esse foco, foi decidido que, no ciclo de 2016 a 2019, deveria perseguir os Objetivos Estratégicos constantes do respectivo Mapa. Porém, não pode deixar de cumprir sua Missão, respeitando os Valores da instituição.

Os objetivos constantes do Mapa Estratégico são expressos por textos sucintos, que podem não dar a exata noção de o que deve ser feito, o que deve ser alcançado. Para possibilitar o completo entendimento de cada um dos Objetivos Estratégicos, foram elaborados descritivos que os detalham. Eles podem ser conhecidos a partir do sítio da RFB na internet: [www.rfb.gov.br](http://www.rfb.gov.br), ou diretamente pelo link a seguir:

[http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico/rfb-mapa-estrategico-2016-2019\\_com-descritivos-tam-a3.pdf](http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico/rfb-mapa-estrategico-2016-2019_com-descritivos-tam-a3.pdf).

### INDICADORES ESTRATÉGICOS:

Para podermos ter a certeza de que cada um dos Objetivos Estratégicos estão no caminho de serem alcançados é necessário monitorá-los. Para tanto, são utilizados indicadores de gestão específicos, que mensuram os resultados das ações, dos programas e/ou dos projetos estratégicos. Eles são denominados Indicadores Estratégicos.

## PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS:

Considerando a conjuntura do momento e compreendendo a história brasileira e mundial, buscou-se conhecer os cenários possíveis para 2022. Trabalhar com prospecção de cenários não significa tentar “adivinhar” ou “prever” o futuro. O que se busca é entender as possibilidades e probabilidades de cada cenário possível, acompanhar os acontecimentos e ajustá-los, se antecipando na implementação de ações corretivas da estratégia adotada.

A RFB utilizou cenários prospectivos como fonte de informação do ambiente interno e externo na formulação de sua Estratégia 2016-2019. Pretende-se que essa ferramenta continue sendo utilizada no seu monitoramento.

## PESQUISAS DA RFB:

As Pesquisas RFB também foram utilizadas como fonte de informação para a identificação dos ambientes interno e externo, notadamente relacionadas:

- a) Ao clima organizacional;
- b) À visão dos servidores sobre a comunicação interna da RFB;
- c) À visão dos importadores e exportadores sobre a atuação da RFB no Comércio Exterior;
- d) À visão dos contribuintes sobre a atuação da RFB (em geral);
- e) À visão dos contribuintes sobre o atendimento da RFB.

## METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP), PROGRAMAS (MGPROG) E PORTFÓLIO (MGPORT):

As grandes iniciativas da RFB, que promovem a implementação de um novo processo de trabalho ou uma melhoria significativa de um processo já existente, demandam, notadamente, grandes volumes de recursos orçamentários e financeiros, e uma quantidade razoável de força de trabalho.

Por essa razão, as pessoas que forem instadas a coordenar a implementação dessas iniciativas devem ter grande capacidade gerencial, reduzindo riscos que possam provocar desperdícios de recursos.

Essa é a principal função das metodologias de gerenciamento de projetos e programas: disponibilizar os conhecimentos necessários e formar gestores de projetos e programas para viabilizar o gerenciamento desses recursos de forma a viabilizar a implantação do melhor projeto possível, com os recursos orçamentários, financeiros e humanos necessários e suficientes, disponibilizando os benefícios prometidos no tempo certo.

A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio, por sua vez, disponibiliza ferramentas para a seleção e monitoramento do portfólio estratégico prioritário, integrado pelos projetos e programas que efetivamente trarão os resultados mais relevantes para os Objetivos Estratégicos a serem alcançados.

## CADEIA DE VALOR:

É a representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho da RFB, para que ela cumpra sua missão e gere valor para seus clientes.

A Cadeia de Valor da Receita Federal é composta por 6 macroprocessos finalísticos e outros 6 macroprocessos de gestão e suporte. Ela também apresenta os valores entregues à sociedade pelos resultados obtidos a partir dos processos que integram os macroprocessos finalísticos.

Consulte o site da RFB na internet para conhecer sua Cadeia de Valor e obter detalhes: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/cadeia-de-valor-1>

## METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS:

Gestão de Processos é uma disciplina que orienta a execução da estratégia da organização e a entrega de valor aos clientes, por meio da compreensão, do gerenciamento e da melhoria dos processos de trabalho.

A Metodologia de Gestão de Processos da RFB se subdivide em três metodologias específicas:

Compreensão dos Processos: trata da construção da arquitetura dos processos da RFB, que consiste na estrutura de processos da organização, composta por sua cadeia de valor, os desdobramentos, os diagramas gráficos e a descrição dos processos de trabalho.

Transformação dos Processos: trata da melhoria e da inovação de processos de trabalho para promoção da execução da estratégia organizacional e da entrega de valor aos clientes.

Gestão do dia a dia: trata do gerenciamento de cada um dos processos de trabalho e da gestão integrada de todos os processos da organização; visa manter o nível de desempenho do processo ou elevá-lo através da implantação de pequenas melhorias (melhorias contínuas).

## MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA:

O monitoramento da estratégia é feito de forma integrada, considerando não apenas os resultados dos Indicadores Estratégicos definidos, como também de outros que poderão, eventualmente, impactar os Objetivos Estratégicos.

Objetivos Estratégicos: importante saber se a estratégia adotada para se chegar à Visão definida para a RFB está correta e coloca a instituição no caminho certo para o alcance dos Objetivos Estratégicos. Esse monitoramento é realizado a partir dos resultados dos Indicadores Estratégicos que os mensuram, que devem ser avaliados sempre considerando o foco temporal imediato (resultado do período contra sua meta) e futuro (verificando se a tendência permitirá o alcance da meta final do ciclo estratégico, a partir da avaliação dos resultados dos últimos 12 a 24 meses).

Processos de Trabalho: Um dos fatores que viabilizam o alcance de Objetivos Estratégicos é a execução dos processos de trabalho que impactam diretamente os resultados dos respectivos Indicadores Estratégicos. Quando

da formulação da Estratégia, um Objetivo Estratégico pode ser criado em função da necessidade de melhoria excepcional de um processo de trabalho, o que ocorre com a implementação de uma grande transformação no seu modo de execução. Porém, enquanto esse projeto não é implantado, o processo de trabalho deverá apresentar certo nível de desempenho, que garanta a obtenção de determinado nível mínimo de resultado nos Indicadores Estratégicos. Caso esse nível mínimo não esteja sendo alcançado, a instituição terá grandes dificuldades para alcançar os Objetivos Estratégicos ao final do ciclo. A depender dos resultados obtidos, esse alcance pode até ser inviabilizado.

Por isso é extremamente necessário monitorar esses resultados e implementar ações corretivas tão logo sejam identificados possíveis desvios, a partir da avaliação das razões dos resultados negativos. Essas ações corretivas podem se caracterizar por pequenas alterações no próprio processo ou a implementação de determinado projeto estratégico, situação que determina a priorização deste.

Projetos Estratégicos: Em razão da grande relevância dos projetos e programas estratégicos, é necessário que eles sejam monitorados de perto para que os benefícios prometidos sejam disponibilizados tempestivamente, contribuindo para o alcance dos Objetivos Estratégicos no momento necessário.

### **3. Conclusão**

E foi a partir desse conjunto de ferramentas de gestão que a RFB definiu seu modelo de gestão como um ciclo de Gestão Estratégica. Em síntese:

- a) A formulação de uma Estratégia RFB utiliza como fontes de informação a Prospecção de Cenários, os resultados das Pesquisas da RFB e a avaliação dos processos de sua Cadeia de Valor, de onde é extraído o conjunto de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades, possibilitando a realização de uma análise mais consistente dos ambientes interno e externo da instituição.
- b) A estratégia passa a contar com objetivos que buscam resolver os grandes desafios do órgão, assim entendidos os principais problemas a serem resolvidos (em sua grande maioria relacionados ao desempenho de processos de trabalho) e as principais oportunidades que possam e devam ser aproveitadas.
- c) Relativamente ao ambiente interno, deverão manter seu desempenho atual aqueles processos de trabalho que porventura apresentem o desempenho esperado de forma estável ou que não tenham sido selecionados para serem resolvidos no respectivo ciclo de planejamento. Para tanto, o respectivo gestor deve utilizar as ferramentas e procedimentos sugeridos no Manual de Gestão de Processos, relativos à Gestão do Dia a Dia.
- d) Os processos que necessitam incremento relevante de desempenho também deverão utilizar as ferramentas e procedimentos sugeridos no

Manual de Gestão de Processos (Gestão do Dia a Dia), com vistas a, no mínimo, garantir o desempenho atual. Porém, deverão também ser implementadas iniciativas que viabilizem a melhoria substancial desse desempenho, por meio da metodologia de Transformação do Processo, constante do Manual de Gestão de Processos.

- e) Essas iniciativas deverão seguir as metodologias de Gerenciamento de Projetos e Programas, que orientam os respectivos gerentes acerca da melhor forma de gerir a implementação dessas transformações, evitando desperdícios de recursos e atrasos na sua implementação.
- f) Durante todo o ciclo estratégico, o desempenho do órgão deve ser monitorado de forma integrada. Ou seja, deve-se primar pelo desempenho dos processos de trabalho, dos Projetos e Programas em implementação e da própria Estratégia, para se ter certeza de que os Objetivos Estratégicos estão a caminho de serem alcançados.
- g) Findo o ciclo estratégico será formulada nova estratégia, considerando a conjuntura do novo momento.

Sérgio Luiz Messias de Lima – Coordenador Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional da RFB