



PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA ALFÂNDEGA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM FOZ DO IGUAÇU

DOLZAN, Rafael Rodrigues¹

RESUMO

O objetivo principal do trabalho é a criação, a implementação e a consolidação de um modelo de gestão para unidades locais da Receita Federal do Brasil (RFB). Este modelo é baseado em uma ferramenta, o painel de indicadores de desempenho, que reúne informações úteis, confiáveis e tempestivas para o gestor desempenhar os seus diversos papéis. Neste trabalho o painel foi construído com dados dos sistemas da RFB para fornecer as informações necessárias à tomada de decisão do gestor. O modelo foi testado, avaliado e melhorado ano a ano, pelo período de dez anos. O trabalho apresenta em sua fundamentação teórica os papéis do gestor e a definição de indicadores, conceitos essenciais para a compreensão do estudo. Neste período de implementação do painel foram percebidos diversos ganhos como: melhoria de processos, valorização do papel do gestor, melhoria na eficiência e produtividade, qualificação das decisões do gestor, possibilidade de construção de uma visão global da unidade administrada, estímulo a cultura de resultados, disseminação do planejamento estratégico institucional, possibilidade de integração e troca de experiências entre as equipes de trabalho, aumento da autoestima e motivação dos servidores e demais funcionários e melhoria no atendimento prestado aos contribuintes. Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que o modelo está pronto para ser implementado em outras unidades RFB. Sem dúvida nenhuma a sua utilização contribuiu e continuará contribuindo com a gestão da Alfândega de Foz do Iguaçu, mas, principalmente, representará uma evolução nas ferramentas de gestão utilizadas pela Receita Federal do Brasil.

Palavras-chaves: Indicadores de desempenho, gestão pública, papéis do gestor.

1 INTRODUÇÃO

As atividades 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, as informações gerenciais necessárias à

¹ Mestrando em Sociedade, Cultura e Fronteiras (UNIOESTE), especialista em Redes e Sistemas Distribuídos (PUC/PR), graduado em Análise de Sistemas (UFPR), em Administração (UP), e Direito (UNIOESTE). É Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e Delegado da Alfândega em Foz do Iguaçu.



gestão estão esparsas e muitas vezes não disponíveis tempestivamente.

Para que se possa resolver este problema, com base no modelo hipotético-dedutivo, foi desenvolvido o painel de indicadores de desempenho que envolve coleta de informações nos diversos sistemas da RFB, definição clara destes indicadores com seus responsáveis e alinhamento com o planejamento estratégico. O objetivo é que, com a implementação do painel proposto neste 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.

2 METODOLOGIA

O painel de indicadores de desempenho foi observado e testado ao longo de dez anos na Alfândega da Receita Federal do Brasil em Foz do Iguaçu. Durante este período foi utilizado o modelo hipotético-dedutivo que é 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. Neste processo estão envolvidos os gestores da unidade, a equipe responsável pelo planejamento, as chefias intermediárias e todos os servidores da Alfândega de Foz do Iguaçu. Explicando de uma maneira mais objetiva, foi criado o primeiro modelo de painel e colocado em uso, ao final do ano foram feitas observações e o painel foi melhorado e colocado novamente em uso. Logo, o painel de indicadores de desempenho vem sendo melhorado continuamente ao longo dos últimos dez anos.



3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o professor Idalberto Chiavenato², o gestor é aquele que “define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade” nas organizações. Para Henry Mintzberg³, os papéis do gestor estão relacionados com três aspectos principais: decisões, relações interpessoais e processamento de informações.

O doutrinador e consultor americano William Edwards Deming⁴ 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 através deles que conseguimos medir o desempenho de determinada atividade ou organização. Segundo o dicionário Michaelis on-line da Língua Portuguesa⁵, o verbete indicador significa “que indica; indicativo” ou ainda “que orienta sobre qualquer providência a ser tomada”. Quando os indicadores estão relacionados com a gestão de organizações, sejam elas públicas ou privadas, eles servem para indicar se esta organização está no rumo certo, ou seja, de acordo com o que está previsto no planejamento estratégico. Para o professor Alan Kardec⁶, 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 através

2 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.

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

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

5 MICHAELIS. **Dicionário on-line da língua portuguesa**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em 30/09/2018.

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



deles que os gestores podem cumprir os seus papéis, verificando se a organização está caminhando em direção à visão estabelecida no planejamento estratégico.

4 RESULTADOS

Com o painel de indicadores de desempenho é possível acompanhar dezenas de indicadores, permitindo a visualização dos números que são realmente importantes para o gestor em apenas uma página e com a indicação de cores verde (para os que estão atingindo a meta proposta) ou vermelho (para os que não estão), como pode ser visto na figura a seguir.

GABINETE			
1	Manter 75% das notíofas favoráveis		
Notíofas	Total	Favoráveis	%
até DEZ	1.380	1.036	95,76%
2	Promover a integração com demais órgãos (10 reuniões/mês)		
Reuniões	Realizado	Meta	%
até DEZ	339	120	332,50%
3	Desenvolver servidores (20 hs de treinamento / servidor / ano)		
Horas	Realizado	Meta	%
até DEZ	3.845	5.601	175,77%
4	Promover palestras PNEF, pelo menos 1 palestra por mês		
Palestras	Realizado	Meta	%
até DEZ	31	17	182,35%
CAC			
5	Reduzir em 10% a procura pelo atendimento presencial		
Atendim.	2007	2008	%
até DEZ	68.771	65.115	-5,32%
SEFIS			
6	Fiscalizar 10% mais que a meta nacional		
Fiscaliz.	Realizado	Meta	%
até DEZ	133	96	138,18%
7	Zerar malhas fiscais		
Malhas	Realizado	Estoque	%
até DEZ	782	1.635	47,82%
8	FISCAD - Fiscalizar 10% mais que a meta nacional		
Unidades	Realizado	Meta	%
até DEZ	5	12	41,67%
DMA			
9	Destinar 20% mais veículos do que os apreendidos		
Veículos	Apreend.	Destin.	%
até DEZ	2.377	3.427	15,12%
10	Destinar 20% mais mercadorias do que as apreendidas		
R\$ milhões	Apreend.	Destin.	%
até DEZ	148,86	128,15	-13,91%
EQSECAD			
11	Analisar PTCs, reduzir o tempo de resposta para 90 dias		
Dias	Atual	Meta	Diferença
até DEZ	300	240	60
SETEC			
12	Concluir certificação digital até Novembro de 2008		
Certifíc.	Total	Realizado	%
até DEZ	300	250	-17%
EVA			
13	Incrementar em 10% o valor das apreensões em Zona Secundária		
US\$ milhões	2007	2008	%
até DEZ	70,48	74,05	5,06%
14	EQPEA - Analisar contribuintes selecionados (2 ações fiscais)		
Ação	Realizado	Meta	%
até DEZ	3	2	100,00%
15	PIA - Incrementar em 10% o valor das apreensões e retenções		
US\$ milhões	2007	2008	%
até DEZ	7,17	7,93	10,58%
16	PTN - Incrementar controle de cota (20 registros no SCB / dia)		
Dias	Realizado	Meta	%
até DEZ	7.293	7.320	99,63%
17	Reduzir em 10% os tempos de despacho de importação (líquido)		
Dias	2007	2008	%
até DEZ	0,50	0,74	47,89%
18	Reduzir em 10% os tempos de despacho de exportação		
Dias	2007	2008	%
até DEZ	0,45	0,45	-1,54%
SECAT / SEORT			
19	Manter no máximo 1,5% dos processos com mais de 60 dias		
Process.	Total	>= 60 dias	%
até DEZ	1.018	3	0,88%
20	Acompanhar quadrimstralmente processos suspensos PROFISC		
Process.	Meta	Realizado	%
até DEZ	70	72	103%
21	Zerar os parcelamentos com mais de 2 parcelas em atraso		
Process.	Acomp.	Mais de 2	%
até DEZ	957	0	0,00%
22	Análise de Compensação		
Proc. (x R\$ 1.000)	Meta	Realizado	%
até OUT	> 100	3	0,00%
	10 a 100	38	2,63%
	5 a 10	12	33,33%
	< 5	13	30,77%
Total	168	66	13,64%
23	Acompanhar quadrimstralmente PAJ's não transitados em julgado		
Process.	Meta	Realizado	%
até DEZ	229	339	137%
24	Analisar GFIP e GPS acima de R\$1.000,00 e emitir IP		
Guias	Meta	Realizado	%
até DEZ	480	495	103%
25	Trabalhar processos abaixo da PFN (reduzir 15% no ano)		
Process.	Inicial	Liquidado	Redução
até DEZ	410	66	16,10%

Figura 1: Tela do painel de indicadores de desempenho. Elaboração própria.

É fundamental destacar que o painel de indicadores possibilita enxergar os problemas, contudo, para obtenção de resultados é essencial a tomada de medidas efetivas para melhoria dos números observados. Além dos resultados quantitativos, foram obtidos diversos resultados qualitativos, dentro os quais merecem destaque: a melhoria de processos, valorização do papel do gestor, melhoria na eficiência e produtividade, qualificação das decisões do gestor, possibilidade de construção de uma visão global da unidade, estímulo a cultura de resultados, disseminação do planejamento estratégico, possibilidade de integração e troca de experiências entre



as equipes de trabalho, aumento da autoestima e motivação dos servidores e funcionários e melhoria no atendimento prestado aos contribuintes.

5 CONCLUSÕES

A implementação de uma metodologia de controle e gerenciamento de informação representou uma importante evolução na gestão da Alfândega da Receita Federal do Brasil em Foz do Iguaçu. Com as melhorias contínuas implementadas ao longo dos últimos dez anos o modelo desenvolvido possibilita melhores condições para que o gestor analise cenários e tome as decisões necessárias em tempo hábil para a maximização de resultados.

Os resultados quantitativos foram observados através das metas alcançadas, demonstrando a efetividade da utilização do painel de indicadores de desempenho associado a medidas corretivas. Além disso, dentre os resultados qualitativos temos: a melhoria de processos, valorização do papel do gestor, melhoria na eficiência e produtividade, qualificação das decisões do gestor, possibilidade de construção de uma visão global da unidade, estímulo a cultura de resultados, disseminação do planejamento estratégico, possibilidade de integração e troca de experiências entre as equipes de trabalho, aumento da autoestima e motivação dos servidores e funcionários e melhoria no atendimento prestado aos contribuintes.

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) foi plenamente alcançado. O problema identificado no início do trabalho recebeu uma solução adequada, possibilitando que o modelo de gestão de unidades locais fosse avaliado e validado durante dez anos. Esta experiência de implementação do painel de indicadores de desempenho foi importante tanto para a gestão da unidade como para o crescimento e engajamento de toda a equipe.



6 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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 30/09/2018.

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