



Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
Departamento de Gestão Corporativa
Divisão de Assuntos Estratégicos

NOTA/PGFN/DGC/DAE Nº 510/2017

Apresenta Minuta de Portaria que dispõe sobre o Projeto de Novo Modelo de Trabalho na PGFN

1. O Planejamento Estratégico da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, no horizonte temporal de 2017 a 2020, elenca, dentre os objetivos estratégicos, *“dispor de estrutura apropriada para o desempenho das atividades institucionais”*, *“desenvolver cultura de inovação, de transparência, de participação (...) de foco em resultados”* e *“garantir a efetividade e a racionalidade da recuperação do crédito público”*.
2. Para realização de suas missões institucionais, é desafio constante da PGFN o aperfeiçoamento de seu modelo de atuação, em busca da eficiência e eficácia organizacionais. Indubitavelmente, o ritmo vertiginoso de mudanças é uma das principais características do ambiente corporativo contemporâneo. A flexibilidade e a velocidade que se impõe à gestão pública é uma questão de sobrevivência em face dos desafios modernos.
3. Sobretudo num ambiente de escassez de recursos e pressão por resultados, a busca de inovação e gestão estratégica tornou-se essencial, sob pena de engessamento face ao crescente volume de serviço. Desse modo, para além da capacitação profissional, as organizações precisam, continuamente, reestudar seus métodos de trabalho, criando condições mais favoráveis ao desenvolvimento de atividades estratégicas, com otimização de recursos e foco em resultados, em constante adaptação aos fatores externos e internos.



4. No contexto da PGFN, como de resto vem acontecendo no âmbito das demais organizações públicas, há uma grande transformação em andamento no que concerne à metodologia de trabalho decorrente do desenvolvimento da tecnologia da informação. Novas ferramentas de atuação funcional e de gestão vem criando um ambiente favorável à revisão de paradigmas estruturais, sobretudo após a **crescente virtualização de processos judiciais e administrativos**.

5. Antigas premissas que por longo tempo justificaram o atual modelo de divisão e organização da PGFN perdem espaço para uma nova realidade, caracterizada pela crescente possibilidade de trabalho remoto e gerenciamento virtual de equipes e resultados, atraindo assim novas perspectivas de divisão e organização de trabalho, menos afetadas às limitações geográficas das Unidades hoje existentes, e mais focadas em estratégias otimizadas de atuação.

6. Neste contexto, o Departamento de Gestão Corporativa, em sintonia com os objetivos estratégicos mencionados, e na perspectiva de revisão do regime de teletrabalho atualmente vigente no âmbito da PGFN, regulamentado pela Portaria PGFN nº 487, de 11 de maio de 2016, propõe o desenvolvimento de um **novo modelo de trabalho** baseado na criação de **Núcleos Virtuais – NUVs** de atuação remota, com o objetivo de contornar as restrições impostas pela atual estrutura orgânica da PGFN, flexibilizando a gestão e ampliando o espectro de atuação em áreas sensíveis.

7. Os Núcleos Virtuais ora propostos seriam experimentados no bojo de três projetos-pilotos, desenvolvidos em diferentes níveis de alcance territorial – nacional, regional e estadual –, com a participação, respectivamente, da Unidade Central, da Procuradoria-Regional da Fazenda Nacional da 1ª Região, e da Procuradoria da Fazenda Nacional no Estado do Paraná.

8. A composição de cada Núcleo Virtual, na forma proposta, poderia abranger Procuradores de diferentes Unidades, responsáveis por um conjunto de atribuições definidas em cada projeto-piloto, quebrando assim o paradigma orgânico atualmente existente que impede, via de regra, a atuação de Procuradores fora dos limites de competência de sua Unidade de lotação. Neste novo horizonte, entende-se que haverá melhores condições para que a PGFN organize sua força de trabalho, fomentando a especialização de equipes em temas estratégicos e ao mesmo tempo ampliando sua atuação no território nacional, favorecendo a uniformidade técnica e a gestão otimizada com foco em resultados. Neste contexto, cada Núcleo Virtual seria gerenciado por um Procurador Responsável, e respectivo substituto, indicados pelos líderes de cada projeto-piloto.



09. A experimentação em três projetos-pilotos tem por objetivo testar a adaptação do novo modelo em contextos diferenciados de gerenciamento, não somente no aspecto da amplitude de atuação (estadual, regional e nacional), mas também em função dos diferentes graus de virtualização das unidades envolvidas, permitindo-se assim uma avaliação de resultados com uma escala maior de variáveis.

10. Como se sabe, a PGFN conta em sua estrutura atual com o Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, cuja equipe é capacitada para prestar consultoria, apoio e assessoramento técnico durante as fases de planejamento, execução, avaliação e encerramento de projetos estratégicos, com base em Metodologia de Gestão de Projetos divulgada na intranet.

11. Desse modo, na hipótese de ser autorizada a implementação dos projetos-pilotos pelo Comitê de Gestão de Projetos - CGP, instituído pela Portaria nº 512, de 17 de maio de 2016, caberia ao EGP acompanhar e assessorar os líderes de cada projeto, garantindo assim o apoio metodológico em todas as suas fases e processos de desenvolvimento (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento).

12. Outrossim, em se tratando de projetos-pilotos, cujo propósito é justamente a experimentação, é importante ressaltar que a designação para compor os NUVs não implicaria em mudança de lotação e exercício dos PFNs, tampouco interferiria nos critérios de remoção ou planos de teletrabalho já implementados com fundamento na Portaria PGFN nº 487, de 11 de maio de 2016.

13. Neste contexto, a expectativa é de que, ao final de cada projeto-piloto, partindo-se de experiências empíricas, a PGFN possua uma bagagem de dados suficiente para avaliar a eficácia e eficiência do novo modelo de trabalho conforme os resultados mensurados (indicadores).

14. Elenca-se abaixo os principais resultados esperados com a implantação dos Núcleos Virtuais:

- a) Gestão otimizada da força de trabalho, com ampliação de atuação em áreas estratégicas;
- b) Flexibilização da gestão de pessoal;
- c) Melhoria do gerenciamento de resultados;
- d) Racionalização da estrutura de trabalho.

A



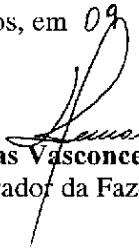
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
Departamento de Gestão Corporativa
Divisão de Assuntos Estratégicos

15. Sendo assim, e considerando o acima exposto, sugere-se o encaminhamento, para apreciação do Conselho de Gestão Estratégica, da minuta de portaria anexa, que veicula a proposta de implementação do novo modelo de trabalho com base na criação de Núcleos Virtuais – NUVs.

16. Referida minuta de portaria foi elaborada num esforço conjunto do Departamento de Gestão Corporativa, com a valorosa colaboração da Procuradora-Regional da Fazenda Nacional da 1ª Região, Dra. Adriana Gomes de Paula Rocha, e do Procurador-Chefe da Fazenda Nacional do Estado do Paraná, Dr. Conrado Luiz Alves Dias.

À consideração superior.

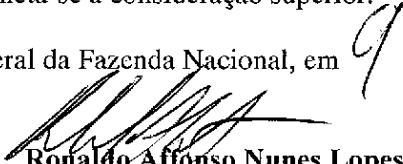
Divisão de Assuntos Estratégicos, em 09 de junho de 2017


Lucas Vasconcelos Perrone
Procurador da Fazenda Nacional

DESPACHO

De acordo. Submeta-se à consideração superior.


Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, em 9 de junho de 2017


Ronaldo Afonso Nunes Lopes Batista
Procurador-Chefe da Divisão de Assuntos Estratégicos

DESPACHO

De acordo. Encaminhe-se ao Chefe de Gabinete do Procurador-Geral da Fazenda Nacional, para inclusão em pauta do CGE.

Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, em de junho de 2017


Iêda Aparecida de Moura Cagni
Procuradora da Fazenda Nacional
Diretora do Departamento de Gestão Corporativa