

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prêmio de Criatividade e Inovação
Auditor-Fiscal da Receita Federal do
Brasil José Antônio Schöntag



Coletânea de Monografias Premiadas

10º PRÊMIO SCHÖNTAG 2011



Receita Federal

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prêmio de Criatividade e Inovação
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
José Antônio Schöntag

10º PRÊMIO SCHÖNTAG – 2011
Coletânea de Monografias Premiadas



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prêmio de Criatividade e Inovação
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
José Antônio Schöntag

10º PRÊMIO SCHÖNTAG – 2011
Coletânea de Monografias Premiadas



Brasília, DF
2011

Ministro da Fazenda

Guido Mantega

Secretário da Receita Federal do Brasil

Carlos Alberto Freitas Barreto

Subsecretário de Gestão Corporativa

Marcelo de Melo Souza

Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas

Erico Pozenato

Diretor-Geral da Escola de Administração Fazendária

Alexandre Ribeiro Motta

Revisão de texto

Valdineia Pereira da Silva

Editoração eletrônica

Editora da Esaf

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Secretaria da Receita Federal do Brasil, do Ministério da Fazenda.

Permitida a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

Administração pública: Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil José Antônio Schöntag / Receita Federal do Brasil, Escola de Administração Fazendária. Brasília: Esaf, 2011.
246 p.

10º Premio Schöntag - 2011
ISBN 978-85-7202-050-3

1. Administração pública - Brasil. 2. Administração pública – inovação. I. Título II. José Antônio Schöntag – prêmio. III. Receita Federal do Brasil. IV. Escola de Administração Fazendária.

CDD - 350

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
■ 1º LUGAR	
Iniciativas locais para melhoria dos processos de trabalho norteadas pelos objetivos estratégicos	9
<i>Francisco José Branco Pessoa</i>	
■ 2º LUGAR	
Construindo a ponte de ouro entre a Receita Federal do Brasil e o contribuinte: os resultados de uma pesquisa-ação	63
<i>André de Magalhães Bravo</i> <i>Clóvis Belbute Peres</i>	
■ 3º LUGAR	
Sistema de apoio à emissão de certidões de regularidade fiscal	113
<i>Rafael Lamare Silveira</i> <i>Fernando Miranda Santos</i>	
■ MENÇÃO HONROSA	
Departamentalização da divisão de defesa de primeira instância.....	157
<i>Luís Fernando Lima de Oliveira</i>	
■ MENÇÃO HONROSA	
Painel de controle: um modelo de gestão para unidades locais da Receita Federal do Brasil.....	185
<i>Rafael Rodrigues Dolzan</i>	
■ PORTARIAS RFB	
RFB nº 2.936, de 15 de junho de 2011	237
RFB nº 2.935, de 15 de junho de 2011	243



Apresentação

É com imensa satisfação que a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) vem divulgar, por meio do presente livro, as monografias premiadas no Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal José Antonio Schöntag – 10º Prêmio Schöntag 2011, incluindo as menções honrosas.

A criação do Prêmio Schöntag, em 2002, inseriu-se em uma política de valorização e de reconhecimento dos servidores da RFB, em particular aqueles que se dedicaram à elaboração de novas técnicas para o aperfeiçoamento de estratégias e métodos operacionais no âmbito da Organização, como no caso do homenageado José Antonio Schöntag, Auditor-Fiscal aposentado.

Desde sua primeira edição, o prêmio é realizado em parceria com a Escola de Administração Fazendária (ESAF) e patrocinado pelo Banco do Brasil S/A, tendo como objetivo reconhecer e valorizar trabalhos, apresentados por servidores e empregados do Ministério da Fazenda, sobre o tema “Implantação de Boas Práticas de Gestão e Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Contribuinte”

Neste 10º Prêmio, concorreram 23 monografias, e as vencedoras foram as seguintes:

■ **1º Lugar**

Monografia: “Iniciativas locais para melhoria dos processos de trabalho norteadas pelos objetivos estratégicos”

Autor: Francisco José Branco Pessoa (AFRFB – DRF/Sorocaba)

■ **2º Lugar**

Monografia: “Construindo a ponte de ouro entre a Receita Federal do Brasil e o contribuinte: os resultados de uma pesquisa-ação”

Autor: André de Magalhães Bravo (AFRFB – DRF/Porto Alegre)

Coautor: Clóvis Belbute Peres (AFRFB – DRF/Porto Alegre)

■ **3º Lugar**

Monografia: “Sistema de apoio à emissão de certidões de regularidade fiscal”

Autor: Rafael Lamare Silveira (AFRFB – Deinf/São Paulo)

Coautor: Fernando Miranda Santos (ATRFB – Deinf/São Paulo)

■ **Menção Honrosa**

Monografia: “Departmentalização da divisão de defesa de primeira instância”

Autor: Luís Fernando Lima de Oliveira (Procurador da Fazenda Nacional – PRFN4)

■ **Menção Honrosa**

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

Autor: Rafael Rodrigues Dolzan (AFRFB – DRF/Foz do Iguaçu)

A Comissão Julgadora, composta por seis membros, entre eles representantes indicados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e pela ESAF, foi presidida por José Antonio Schöntag e assim constituída:

José Antonio Schöntag – Aposentado;

Alexandra Weirich Gruginski – Gabinete da RFB;

Antônio Henrique Lindemberg Baltazar – Coaef;

José Garcia Leal Filho – ALF/Porto de Santos;

Paulo Ricardo de Souza Cardoso – PGFN;

Weder de Oliveira – TCU.

Com esta iniciativa, a RFB pretende estimular a aplicabilidade de suas teses no cotidiano institucional, além de formar acervo de ideias e sugestões que representem uma oportunidade para analisar e aprofundar reflexões sobre a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Carlos Alberto Freitas Barreto
Secretaria da Receita Federal do Brasil

Iniciativas locais para melhoria dos processos de trabalho norteadas pelos objetivos estratégicos

1º Lugar

FRANCISCO JOSÉ BRANCO PESSOA*

- * Engenheiro Mecatrônico – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e Bacharel em Direito – Faculdade de Direito de Itu
Especialista em Direito Processual Tributário – Universidade de Brasília e em Direito Tributário – Faculdade de Direito de Itu
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Sorocaba – São Paulo



Iniciativas locais para melhoria dos processos de trabalho norteadas pelos objetivos estratégicos

Resumo

A) Objetivos básicos

O objetivo básico será demonstrar como se pode obter sucesso na implementação do planejamento estratégico em baixos níveis hierárquicos da instituição por meio da adoção coordenada de iniciativas locais de boas práticas de gestão e de melhorias dos processos de trabalho vinculadas aos objetivos estratégicos e norteadas pelos valores institucionais.

Sob a perspectiva das pessoas, será verificar se o sucesso na implementação do planejamento estratégico pode ser assegurado ao levar às pessoas a consciência relativa à importância do trabalho de cada um para que a instituição alcance os objetivos estratégicos, com transparência, impessoalidade e ética, permitindo-lhes perceber o seu papel para o cumprimento da missão e o alcance da visão institucional.

As iniciativas locais abordadas enfocam a experiência em andamento, desde setembro de 2010, em uma projeção da área de orientação e análise tributária da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

B) Metodologia utilizada

A metodologia utilizada para a identificação, a especificação, o

projeto e a implementação das ações operacionais partiu do mapeamento dos objetivos estratégicos definidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, constantes do mapa estratégico aprovado para o período de 2009 a 2011, bem como na metodologia de projetos já difundida no órgão.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Relação custos versus benefícios

O trabalho demonstra que não há a necessidade do aumento dos recursos humanos e materiais disponíveis para a implementação conjunta da série de iniciativas locais voltadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais, uma vez que a ideia principal consiste em um realinhamento das diretrizes do trabalho em face dos objetivos estratégicos, de modo a canalizar os recursos já disponíveis nas ações que venham a atender a estes objetivos.

O realinhamento das diretrizes envolve o aperfeiçoamento da distribuição do trabalho, que deve ser feito com determinação e persistência pelos gestores locais pelo realinhamento das ações com o resgate da ética institucional e a maior autonomia, valorização e comprometimento dos servidores, na busca da prestação de serviços com eficiência, eficácia e efetividade.

II – Aumento de produtividade

O aumento da produtividade é notório em face dos resultados obtidos com cada uma das iniciativas locais, tais como:

- a) agilização na realização do crédito tributário vinculado às compensações;
- b) aumento da percepção do risco e da presença fiscal;
- c) elevação da aceitação social da tributação;
- d) melhoria da qualidade dos documentos produzidos;
- e) simplificação dos procedimentos, com redução do tempo de análise;

- f) otimização da distribuição dos processos, com respeito às prioridades legais;
- g) obtenção de maior valorização, comprometimento e motivação dos servidores;
- h) aumento geral da produtividade em face dos resultados anteriores.

III – Viabilidade de implementação

As iniciativas locais abordadas, embora tenham sido adotadas em projeção de orientação e análise tributária, são práticas de caráter geral que podem ser aplicadas em projeções de outras áreas e em diferentes níveis hierárquicos, visto que se constituem em ações obtidas a partir da análise dos objetivos estratégicos que são comuns à instituição.

IV – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

As iniciativas locais implementadas foram as seguintes, com os seus respectivos objetivos estratégicos a alcançar:

- a) selecionar os documentos para análise com ordenação por contribuinte e priorizar a análise pela ordem decrescente do montante de crédito tributário, para agilizar a realização do crédito tributário e ampliar a arrecadação;
- b) identificar e analisar de forma célere os casos de tentativa de utilização de créditos inexistentes para a compensação de débitos tributários, como forma de elevar a percepção de risco e promover o cumprimento espontâneo da obrigação tributária;
- c) aperfeiçoar o controle dos processos tributários e adotar critérios objetivos de distribuição dos processos para análise e operacionalização das decisões, respeitando as prioridades legais e a ordem cronológica, como forma de estimular a ética institucional e elevar a aceitação social da tributação;
- d) efetivar a competência regimental para o lançamento das multas isoladas previstas na legislação de regência, como forma de aumentar a presença fiscal, elevar o cumprimento espontâneo da obrigação tributária e valorizar e comprometer as pessoas;

- e) padronizar a elaboração dos documentos produzidos, para adequá-los ao que prevê a legislação correlata;
- f) criar roteiros de instrução e de análise dos pedidos de isenção de IPI e IOF, com o fito de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade na análise destes pleitos e atender ao objetivo de simplificar e padronizar procedimentos;
- g) orientar os setores responsáveis pela formalização dos novos processos administrativos com o objetivo de simplificar e padronizar a instrução, otimizar a tramitação e tornar mais célere a apreciação dos processos administrativos;
- h) digitalizar todos os documentos e criar um banco de dados de decisões administrativas com a identificação e classificação dos documentos de acordo com as matérias de competência do serviço, otimizando a produção de novas decisões e atendendo ao objetivo de simplificar e padronizar procedimentos;
- i) promover um ciclo de palestras mensais, de caráter informativo, de modo a promover o intercâmbio de conhecimentos, desenvolver competências, integrar e valorizar as pessoas;
- j) delegar competências aos servidores responsáveis pela análise para decidir isoladamente sobre todas as matérias de competência do serviço, visando simplificar os procedimentos e a motivar, comprometer e valorizar as pessoas;
- k) promover a distribuição mensal equânime da carga de trabalho às equipes com a identificação do trabalho a ser executado e dos objetivos institucionais que se quer alcançar com o desempenho destas atividades, de forma a motivar e comprometer as pessoas a obter uma maior eficiência, eficácia e efetividade no desempenho das atividades;
- l) promover uma sistemática de compensação de horários entre os membros das diferentes equipes de trabalho, com o objetivo de propiciar aos servidores dias de semana para resolver assuntos de natureza pessoal, e motivar os servidores a trabalhar com maior satisfação, aumentando a produtividade;
- m) adotar uma sistemática de seleção de estudantes para estágio

com base em critérios objetivos de avaliação, para valorizar o estudante selecionado e obter estudantes com melhor qualificação para a instituição.

D) Principais lições aprendidas

Uma primeira lição aprendida consiste na constatação de que as ações determinantes para a consecução dos objetivos estratégicos não devem ser simplesmente esperadas pelos gestores, mas devem ser buscadas, com criatividade, determinação e persistência, por meio de iniciativas locais, em consonância e em harmonia com a missão, a visão e os valores institucionais.

Outra lição aprendida compreende a percepção de que há vários objetivos estratégicos que podem ser alcançados por meio de boas práticas de gestão e de melhorias dos processos de trabalho em níveis hierárquicos mais baixos da instituição. Esta percepção vem acompanhada da constatação de que é plenamente viável a adoção de múltiplas iniciativas locais com o fito de abranger múltiplos objetivos estratégicos, desde que coordenados adequadamente pelo gestor.

Por fim, uma última e mais importante lição consiste na percepção de que o alcance dos objetivos estratégicos da instituição passa necessariamente pelo comprometimento e consciência das pessoas relativamente àquilo que se pretende alcançar e à importância do papel de cada um neste processo. São as ações comprometidas e conscientes das pessoas que determinam o sucesso do planejamento estratégico.



Iniciativas locais para melhoria dos processos de trabalho norteadas pelos objetivos estratégicos

Introdução

O objetivo básico do presente trabalho será demonstrar como se pode obter sucesso na implementação do planejamento estratégico em baixos níveis hierárquicos da instituição por meio da adoção coordenada de iniciativas locais de boas práticas de gestão e de melhorias dos processos de trabalho vinculadas aos objetivos estratégicos e norteadas pelos valores institucionais.

Demonstrar-se-á que estas iniciativas locais podem ser implementadas por inovações dos processos de trabalho, permeadas de criatividade, de comprometimento com a gestão de pessoas, de persistência no resgate da ética institucional e de determinação na busca de uma maior efetividade na prestação dos serviços aos contribuintes.

Sob a perspectiva das pessoas, será verificar se o sucesso na implementação do planejamento estratégico pode ser assegurado ao levar às pessoas a consciência relativa à importância do trabalho de cada um para que a instituição alcance os objetivos estratégicos, com transparência, impessoalidade e ética, permitindo-lhes perceber o seu papel para o cumprimento da missão e o alcance da visão institucional.

Na discriminação das iniciativas, serão abordados aspectos como o diagnóstico da situação atual, o estabelecimento de metas locais (projeções das institucionais), o planejamento e o controle sistemáticos, a concessão de maior autonomia aos servidores, acompanhada de sua valorização e, em contrapartida, de um comprometimento com o aumento da produtividade e com a prestação de serviços com maior eficiência, eficácia e efetividade, buscando sempre a excelência, com determinação, persistência e superação.

As boas práticas que serão analisadas no presente trabalho enfocam a experiência em andamento, desde setembro de 2010, em uma projeção da área de orientação e análise tributária da Secretaria da Receita Federal do Brasil, mas são práticas de caráter geral que podem ser aplicadas, *mutatis mutandis*, em projeções de outras áreas e em diferentes níveis hierárquicos.

A metodologia utilizada para a identificação, a especificação, o projeto e a implementação das ações operacionais partirá do mapeamento dos objetivos estratégicos definidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, constantes do mapa estratégico aprovado para o período de 2009 a 2011, em conformidade com o disposto na Portaria RFB nº 1.700, de 2009, bem como na metodologia de projetos já difundida no órgão.

1 Identificação das iniciativas locais

Ao analisar-se os 23 (vinte e três) objetivos estratégicos definidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, constantes do mapa estratégico para o período de 2009 a 2011, conforme disposto na Portaria RFB nº 1.700, de 2009, constatou-se que 9 (nove) deles poderiam ser relacionados com as competências regimentais e delegadas da projeção de orientação e análise tributária.

A partir desta constatação, iniciou-se um procedimento de elaboração criativa no sentido de identificar ações que pudessem ser implementadas localmente e que, alinhadas com os objetivos estratégicos, pudessem auxiliar na consecução destes.

As ações que puderam ser identificadas e especificadas para

implementação foram as seguintes, com os seus respectivos objetivos estratégicos a alcançar:

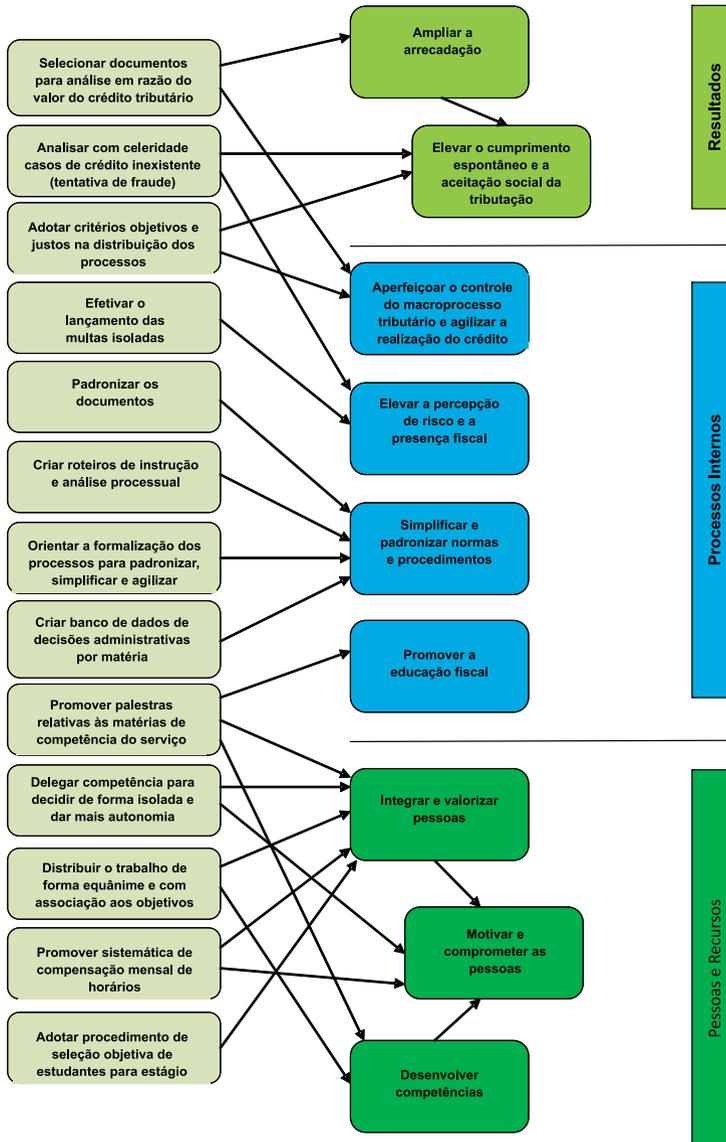
- a) selecionar os documentos para análise com ordenação por contribuinte e priorizar a análise pela ordem decrescente do montante de crédito tributário, de forma a agilizar a realização do crédito tributário e ampliar a arrecadação;
- b) identificar e analisar de forma célere os casos de tentativa de utilização de créditos inexistentes para a compensação de débitos tributários, como forma de elevar a percepção de risco e promover o cumprimento espontâneo da obrigação tributária;
- c) aperfeiçoar o controle dos processos tributários e adotar critérios objetivos de distribuição dos processos para análise e operacionalização das decisões, respeitando as prioridades legais e a ordem cronológica, como forma de estimular a ética institucional e elevar a aceitação social da tributação;
- d) efetivar a competência regimental para o lançamento das multas isoladas previstas na legislação de regência, como forma de aumentar a presença fiscal, elevar o cumprimento espontâneo da obrigação tributária e valorizar e comprometer as pessoas;
- e) padronizar a elaboração dos documentos produzidos, para adequá-los ao que prevê a legislação correlata, bem como os manuais de redação da Presidência da República e de elaboração de documentos aprovados pelo órgão;
- f) criar roteiros de instrução e de análise dos pedidos de isenção de IPI e IOF, com o fito de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade na análise destes pleitos e, sob a perspectiva de processos internos, atender ao objetivo de simplificar e padronizar procedimentos;
- g) orientar os setores responsáveis pela formalização dos novos processos administrativos com o fito de simplificar e padronizar a instrução, otimizar a tramitação e tornar mais célere a apreciação dos processos administrativos;
- h) digitalizar todos os documentos e criar um banco de dados de decisões administrativas com a identificação e classificação

dos documentos de acordo com as matérias de competência do serviço, otimizando a produção de novas decisões e atendendo ao objetivo de simplificar e padronizar procedimentos;

- i) promover um ciclo de palestras mensais, de caráter informativo, sobre as competências desempenhadas pela projeção de Orientação e Análise Tributária, visando promover o intercâmbio de conhecimentos, desenvolver competências, integrar e valorizar as pessoas, além de promover a Educação Fiscal aos servidores;
- j) delegar competências aos servidores responsáveis pela análise para decidir isoladamente sobre todas as matérias de competência do serviço, de forma a simplificar os procedimentos de análise e a motivar, comprometer e valorizar as pessoas;
- k) promover a distribuição mensal equânime da carga de trabalho às equipes com a identificação do trabalho a ser executado e dos objetivos institucionais que se quer alcançar com o desempenho destas atividades, para motivar e comprometer as pessoas a obter uma maior eficiência, eficácia e efetividade no desempenho das atividades;
- l) promover uma sistemática de compensação de horários entre os membros das diferentes equipes de trabalho, com o objetivo de propiciar aos servidores dias de semana para resolver assuntos de natureza pessoal, e motivar os servidores a trabalhar com maior satisfação, aumentando a produtividade;
- m) adotar uma sistemática de seleção de estudantes para estágio com base em critérios objetivos de avaliação, de forma a valorizar o estudante selecionado e obter estudantes com melhor qualificação para a instituição.

Como forma de se ter uma visão sistêmica das ações operacionais implementadas e da sua correlação com os objetivos institucionais, recorre-se, neste ponto, a elementos gráficos, divididos em conformidade com as diferentes perspectivas (de resultados, de processos internos e de pessoas e recursos) do mapa estratégico da Secretaria da Receita Federal do Brasil:

Figura 1 – Mapa conjugado das iniciativas locais com os objetivos estratégicos



Fonte: Elaboração do autor.

2 Especificações das iniciativas locais

Para cada ação operacional a ser implementada, adotou-se, em regra, a metodologia de projetos utilizada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, com a identificação dos seguintes elementos: justificativa da iniciativa, resultados esperados, escopo (descrição resumida), riscos e suposições importantes, recursos necessários e etapas da iniciativa. Para cada etapa da iniciativa, estabeleceu-se um cronograma de implementação de cada uma das atividades envolvidas e dos responsáveis pela sua execução, sempre sob a supervisão do chefe do serviço, como nos exemplos abaixo reproduzidos:

Figura 2 – Planilha da iniciativa de inventariar, classificar e reorganizar os processos administrativos como preliminar para se adotar critérios justos na distribuição do trabalho

Resultado: Aperfeiçoar o controle dos processos administrativos no X-ORT				
Iniciativa: Inventariar, Classificar e Reorganizar os Processos Administrativos no X-ORT				Gerente da Iniciativa: AFRFB1
Grupo de Trabalho: X-ORT		Integrantes: AFRFB1, Auxiliar, Estag1 e Estag2.		Data: 01.06.2010
<p>1. Justificativa da Iniciativa: Não há um efetivo controle do passivo de processos no X-ORT. O sistema de controle de processos utilizado não possui informações confiáveis. Não há classificação dos processos por prioridade, por antiguidade, por tipo de crédito ou por tributo. Há divergência entre as informações dos processos no sistema de controle e o COMPROT.</p> <p>2. Resultados Esperados: Descobrir a real quantidade de processos que existe no X-ORT. Organizar os processos por prioridade (capa vermelha/MACO), pela matéria, por tipo de crédito, por tipo de tributo, por valor, por data do protocolo e por fase processual (análise/execução). Utilizar o sistema de controle interno de processos como ferramenta gerencial e de distribuição de processos a serem trabalhados, após a reorganização das tabelas com os critérios de organização determinados.</p> <p>3. Escopo (descrição resumida): Realizar inventário físico dos processos, identificando as eventuais faltas ou excessos. Classificar e organizar os processos de acordo com critérios relativos à prioridade (capa vermelha/MACO), matéria, tipo de crédito, tributo, valor, data de protocolo e fase processual (análise/execução). Reorganizar o arquivo de acordo com a classificação estabelecida, adequando o sistema de controle interno à nova organização. Restringir o acesso ao sistema interno de modo a assegurar a permanência do controle.</p> <p>4. Riscos / Suposições Importantes: Inventário feito sem a interrupção do recebimento e da saída de processos. Descrença dos servidores quanto à utilidade e ao alcance dos resultados esperados. Indisponibilidade de servidores. Descontentamento pela restrição de acesso ao sistema de controle de processos, que era utilizado por todos os servidores.</p> <p>5. Recursos Necessários: 1 AFRFB, 1 Auxiliar Administrativo/ATRFB, 2 estagiários.</p> <p>6. Etapas da Iniciativa:</p>				
Atividades	Responsável	Prazo Inicial	Prazo Final	Status
Fazer extração de dados de processos nos sistemas	AFRFB1	01.06.2010	01.06.2010	REALIZADO
Verificação física dos processos constantes do arquivo	AFRFB1/Estag1	01.06.2010	31.08.2010	REALIZADO
Verificação física dos processos com os servidores	Todos	06.08.2010	13.08.2010	REALIZADO
Atualização do sistema interno de controle de processos	AFRFB1	01.06.2010	10.09.2010	REALIZADO
Adequação do sistema de controle de processos à nova classificação	AFRFB1	02.09.2010	10.09.2010	REALIZADO
Classificação dos processos de acordo com os critérios estabelecidos.	AFRFB1/Estag2	03.08.2010	30.09.2011	EM ANDAMENTO
Reorganização física dos processos de acordo com os critérios estabelecidos	AFRFB1/Estag2	03.08.2010	30.09.2011	EM ANDAMENTO
Realocação dos processos no sistema de controle à nova organização	AFRFB1/Estag2	13.09.2010	30.09.2011	EM ANDAMENTO
Treinamento dos responsáveis pelo sistema de controle de processos	AFRFB1/Auxiliar	02.05.2011	31.10.2011	EM ANDAMENTO

Fonte: Elaboração do autor.

Figura 3 – Planilha da iniciativa de seleção de documentos a serem trabalhados

Resultado: Otimizar a seleção de documentos (processos e PER/DCOMP) para análise e execução no X-ORT				
Iniciativa: Selecionar os processos e PER/DCOMP a serem trabalhados com prioridade		Gerente da Iniciativa: AFRFB1		
Grupo de Trabalho: X-ORT	Integrantes: AFRFB1, AFRFB2	Data: 01.01.2011		
<p>1. Justificativa da Iniciativa: A seleção de processos e de PER/DCOMP que necessitam de análise manual é feita, em regra, pelos próprios servidores, na ordem estabelecida pelos eles (AFRFB). A seleção de processos em estoque já com decisão proferida é feita aleatoriamente pelos próprios servidores responsáveis pela execução (ATRFB).</p>				
<p>2. Resultados Esperados: Seleção de processos para análise feita por critérios objetivos com o fito de atingir as metas de arrecadação, priorizando os grandes créditos tributários. Seleção de processos por matéria de forma a dar uma célere resposta a determinados pleitos, aumentando o risco subjetivo por parte do contribuinte. Seleção e análise dos processos respeitando as prioridades legais e, na ausência desta, a antiguidade dos pedidos. Controle dos processos com decisão a ser executada, de forma a assegurar que os processos prioritários decididos tenham o seu prosseguimento assegurado.</p>				
<p>3. Escopo (descrição resumida): A seleção de documentos a serem trabalhados passa a ser feita com base no passivo existente, nas demandas da Dimac, Dirac, em outras demandas internas, externas (Judiciário/PFN) e com o fito de eliminar o passivo de processos físicos. Seleção de processos com manifesta impossibilidade jurídica de atendimento, como forma de aumentar o risco subjetivo do contribuinte. Seleção de matérias que demandam uma maior efetividade da Administração.</p>				
<p>4. Riscos / Suposições Importantes: Existência de demandas externas (Judiciário) urgentes acima do esperado.</p>				
<p>5. Recursos Necessários: 2 AFRFB.</p>				
<p>6. Etapas da Iniciativa:</p>				
Atividades	Responsável	Prazo Inicial	Prazo Final	Status
Obter dados relativos aos processos e PER/DCOMP pendentes de análise	AFRFB1/AFRFB2	24.01.2011	28.01.2011	REALIZADO
Selecionar os processos e PER/DCOMP a serem trabalhados prioritariamente	AFRFB1/AFRFB2	28.01.2011	31.01.2011	REALIZADO
Estabelecer METAS e distribuir a carga MENSAL de trabalho aos servidores (AFRFB/ATRFB)	AFRFB1/AFRFB2	01.02.2011	01.02.2011	REALIZADO
Acompanhar o andamento da análise e execução	AFRFB1/AFRFB2	01.02.2011	28.02.2011	REALIZADO

Fonte: Elaboração do autor.

Figura 4 – Planilha da iniciativa de otimização de seleção de documentos para serem distribuídos para a análise e a operacionalização das decisões

Resultado: Reduzir o tempo de apreciação dos processos de isenção de IPI e IOF				
Iniciativa: Orientar os setores de protocolo quanto à formalização correta dos processos		Gerente da Iniciativa: AFRFB1		
Grupo de Trabalho: X-ORT	Integrantes: AFRFB1, Auxiliar	Data: 01.01.2011		
<p>1. Justificativa da Iniciativa: O tempo médio para apreciação dos processos de isenção de IPI e IOF de deficientes e taxistas é de cerca de 75 (setenta e cinco) dias a contar da data do protocolo. Muitos processos são recebidos no X-ORT sem a devida instrução, o que demanda a necessidade de intimação para saneamento deles.</p>				
<p>2. Resultados Esperados: Simplificar o procedimento com a utilização de <i>check list</i> pelas unidades no recebimento dos processos. Tornar mais célere a análise com a utilização de informação padronizada, assegurando a verificação de todas as condições necessárias. Reduzir o tempo de apreciação dos processos para 15 dias úteis a contar da data do protocolo.</p>				
<p>3. Escopo (descrição resumida): Revisão, elaboração e divulgação de roteiros (<i>check list</i>) para a recepção e para análise dos processos administrativos. Orientação aos servidores responsáveis pela recepção dos pedidos quanto aos procedimentos necessários, inclusive a recomendação para utilização do e-Processo. Elaboração de tabela padronizada para classificação dos documentos no e-Processo. Alocação de servidores (AFRFB) com prioridade para a análise dos processos.</p>				
<p>4. Riscos/Suposições Importantes: Alteração da legislação. Não implantação do e-Processo no CAC e nas ARF.</p>				
<p>5. Recursos Necessários: 3 AFRFB, 1 ATRFB/Auxiliar.</p>				
<p>6. Etapas da Iniciativa:</p>				
Atividades	Responsável	Prazo Inicial	Prazo Final	Status
Elaborar roteiro de recepção – IPI/IOF para deficientes	AFRFB1	01.01.2011	15.01.2011	REALIZADO
Elaborar roteiro de recepção – IPI/IOF para taxistas	AFRFB1	01.01.2011	15.01.2011	REALIZADO
Elaborar roteiro de análise – IPI/IOF para deficientes	AFRFB1	01.01.2011	15.01.2011	REALIZADO
Elaborar roteiro de análise – IPI/IOF para taxistas	AFRFB1	01.01.2011	15.01.2011	REALIZADO
Elaborar tabela de classificação para e-Processo	AFRFB1	01.01.2011	15.01.2011	REALIZADO
Orientar as unidades (CAC/ARF) quanto aos roteiros	AFRFB1	15.01.2011	31.01.2011	REALIZADO
Alocar e orientar os AFRFBs responsáveis pela análise	AFRFB1	01.01.2011	30.05.2011	REALIZADO
Alocar e orientar o Auxiliar que auxiliará no procedimento	AFRFB1	01.01.2011	30.05.2011	REALIZADO
Supervisionar a formalização, a instrução e a análise	AFRFB1	01.01.2011	30.05.2011	REALIZADO

Fonte: Elaboração do autor.

Figura 5 – Planilha da iniciativa de efetivar o lançamento das multas isoladas pela própria projeção de orientação e análise tributária

Resultado: Ampliar a arrecadação pelo lançamento das multas isoladas relacionadas aos PERDCOMP no X-ORT				
Iniciativa: Encampar o lançamento das multas isoladas relacionadas aos PERDCOMP			Gerente da Iniciativa: AFRFB1	
Grupo de Trabalho: X-ORT		Integrantes: AFRFB1/AFRFB2		Data: 01.05.2011
<p>1. Justificativa da Iniciativa: Os casos de lançamento das multas isoladas têm sido encaminhados à X-PAC/X-FIS para eventual constituição do crédito tributário, o que não tem ocorrido por conveniência.</p> <p>2. Resultados Esperados: Aumento da arrecadação com a constituição por lançamento dos créditos tributários respectivos. Aumento da presença fiscal. Aumento do risco subjetivo do contribuinte de ser autuado pela prática de atos contrários ao previsto na legislação relativa a ressarcimento e compensação.</p> <p>3. Escopo (descrição resumida): Os Auditores-Fiscais responsáveis pela análise dos pedidos e pela elaboração dos despachos decisórios ficam responsáveis pelo lançamento das multas relacionadas com o resultado da análise (não declaração de compensação, indeferimento de ressarcimento e não homologação de declarações de compensação).</p> <p>4. Riscos /Suposições Importantes: A inclusão de mais uma atividade (lançamento) no rol das atividades já desempenhadas pelo Auditor-Fiscal demandará um maior tempo de trabalho e uma menor disponibilidade de tempo para a análise de outros documentos. Necessidade de intercâmbio de informações com outros setores/serviços (X-PAC/X-FIS)</p> <p>5. Recursos Necessários: 2 AFRFB.</p>				
6. Etapas da Iniciativa:				
Atividades	Responsável	Prazo Inicial	Prazo Final	Status
Capacitação dos AFRFB para a utilização dos sistemas envolvidos com o lançamento	AFRFB2	02.05.2011	30.09.2011	EM ANDAMENTO
Distribuição dos processos com possibilidade de lançamento isolado de multa	AFRFB2/AFRFB1	06.05.2011	30.09.2011	EM ANDAMENTO
Verificação da regularidade dos procedimentos adotados	AFRFB2/AFRFB1	30.05.2011	30.09.2011	EM ANDAMENTO

Fonte: Elaboração do autor.

Figura 6 – Planilha da iniciativa de orientar a formalização dos processos para padronizar, simplificar e agilizar

Resultado: Promover uma maior celeridade na tramitação e na apreciação dos processos administrativos				
Iniciativa: Orientar os responsáveis pelo serviço de protocolo quanto aos procedimentos			Gerente da Iniciativa: AFRFB1	
Grupo de Trabalho: X-ORT		Integrantes: AFRFB1, AFRFB2, AFRFB3, AFRFB4		Data: 02.01.2011
<p>1. Justificativa da Iniciativa: Os processos administrativos recebidos no X-ORT possuem vícios que poderiam ser sanados no momento do recebimento da documentação no protocolo.</p> <p>2. Resultados Esperados: Promover o recebimento dos processos do protocolo (CAC/ARF) sem a necessidade de saneamento quanto a questões relativas à legitimidade e a apresentação dos documentos necessários e suficientes para análise do respectivo pedido do contribuinte.</p> <p>3. Escopo (descrição resumida): Criação de notas de orientação a serem divulgadas aos setores de protocolo (CAC/ARF) com o intuito de alertar quanto a aspectos importantes relativos aos assuntos de competência do X-ORT: restituição, ressarcimento, reembolso, compensação, isenção, regimes especiais de tributação.</p> <p>4. Riscos /Suposições Importantes: Dificuldade de harmonização das orientações contidas nas notas de orientação com as instruções contidas no Siscaf.</p> <p>5. Recursos Necessários: 4 AFRFB.</p>				
6. Etapas da Iniciativa:				
Atividades	Responsável	Prazo Inicial	Prazo Final	Status
Identificação dos problemas relativos aos processos de isenção	AFRFB1	02.01.2011	14.01.2011	REALIZADO
Elaboração de orientação relativa aos processos de isenção de contribuições previdenciárias	AFRFB1	17.01.2011	31.01.2011	REALIZADO
Elaboração de orientação relativa aos processos de isenção de IPI/IOF – Deficientes Físicos	AFRFB1/AFRFB3	17.01.2011	31.01.2011	REALIZADO
Elaboração de orientação relativa aos processos de isenção de IPI/IOF – Taxistas	AFRFB1/AFRFB2	17.01.2011	31.01.2011	REALIZADO
Identificação dos problemas relativos aos processos de restituição, ressarcimento, reembolso e compensação	AFRFB1/AFRFB4	01.02.2011	31.10.2011	EM ANDAMENTO
Elaboração de orientação relativa aos processos de restituição, ressarcimento, reembolso e compensação	AFRFB1/AFRFB4	14.02.2011	31.10.2011	EM ANDAMENTO
Identificação dos problemas relativos aos processos relativos ao Simples Nacional	AFRFB1/AFRFB2	01.03.2011	30.11.2011	EM ANDAMENTO
Elaboração de orientação relativa aos processos relativos ao Simples Nacional	AFRFB1/AFRFB2	14.03.2011	30.11.2011	EM ANDAMENTO

Fonte: Elaboração do autor .

3 Detalhamento das iniciativas locais

Como forma de demonstrar como cada iniciativa contribui para o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos obtidos, passa-se a fazer um melhor detalhamento de cada uma das boas práticas a seguir.

3.1 Selecionar os documentos para análise com ordenação por contribuinte e priorizar a análise pela ordem decrescente do montante de crédito tributário, de forma a agilizar a realização do crédito tributário e ampliar a arrecadação

Embora possa não ser considerado o objetivo imediato das projeções de orientação e análise tributária, deve-se considerar que todas as ações do órgão acabam por convergir para que o Estado, por meio da arrecadação de tributos, seja provido de recursos necessários para fazer frente aos seus gastos, bem como para contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país, conforme previsto no mapa estratégico da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

No âmbito da projeção de orientação e análise tributária, estão as competências relativas à apreciação dos pedidos de restituição, ressarcimento, reembolso e à homologação das declarações de compensação, apresentadas, em regra, eletronicamente por meio do Pedido Eletrônico de Restituição, Ressarcimento, Reembolso e Declaração de Compensação, conforme previsto no art. 234, inciso V, do Regimento Interno da RFB, aprovado pela Portaria MF nº 587, de 2010.

Nesta projeção, o aperfeiçoamento do controle dos documentos supramencionados permite que se trabalhe com foco no resultado de ampliar a arrecadação, selecionando e priorizando os documentos de modo a se promover maior rapidez na realização do crédito tributário.

a) Situação anterior

A situação pretérita continha iniciativas isoladas, falta de coordenação e descontrole das atividades de análise e de operacionalização das decisões. Os servidores escolhiam os pedidos a serem analisados em face de seleções próprias de trabalho, de demandas solicitadas

pela chefia, de pedidos feitos pelos contribuintes atendidos no balcão ou, ainda, por solicitações de outros servidores.

b) Melhoria implementada

A melhoria implementada consistiu em se focar no resultado a ser alcançado: o aumento da arrecadação. Para isto, os seguintes passos foram adotados:

- seleção dos documentos eletrônicos (declarações de compensação) a serem analisados, por meio de extração de dados pelo Sistema Integrado de Informações Econômico-Fiscais (Sief), considerando os documentos que necessitavam efetivamente de análise por parte dos servidores, em situações de análise manual (em análise manual ou aguardando tratamento manual) e de análise suspensa (por seleção do usuário), levando-se ainda em conta o prazo decadencial para eventual glosa das compensações (cinco anos contados da entrega da declaração de compensação);
- ordenação dos documentos por empresa, com a totalização dos valores de crédito tributário controlado por cada empresa, e ordenação das empresas, considerando a ordem decrescente do montante dos créditos tributários, com detalhamento dos casos sujeitos a análise em planilhas, contemplando os documentos aguardando tratamento manual, em análise manual e em análise suspensa, selecionado para análise do usuário, conforme planilha a seguir:

Figura 7 – Extrato das planilhas de detalhamento dos documentos eletrônicos sujeitos à análise manual ou com análise suspensa para análise do usuário

PER/DCOMP	CNPJ/CPF	NOME		DÉBITO	TRANSM.	TIPO CRÉDITO	APURAÇÃO
—	00.000.000/0000-00	EMPR 1	7.277.000,00	313.660,37	10/08/2007	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	6.895.403,04	327.637,10	10/09/2007	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	6.567.765,94	141.583,65	13/09/2007	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	6.398.179,52	383.352,47	10/10/2007	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	5.470.260,91	256.319,97	30/11/2007	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	5.904.193,39	433.932,48	06/12/2007	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	5.420.513,96	375.481,19	07/01/2008	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	4.922.425,86	715.398,39	18/01/2008	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	4.148.309,63	338.830,18	03/03/2008	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	3.728.111,66	355.483,47	07/03/2008	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	3.293.121,74	416.614,60	09/04/2008	Ressarcimento de IPI	4º TRIM. 2006
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	5.012.617,31	2.008.170,17	20/12/2010	Ressarcimento de IPI	2º TRIM. 2007
Nº da DCOMP	00.000.000/0000-00	EMPR 1	3.004.447,14	440.944,94	27/12/2010	Ressarcimento de IPI	2º TRIM. 2007
				6.507.408,98			
Nº da DCOMP	44.444.444/4444-44	EMPR5	2.659.766,84	2.659.766,84	18/07/2007	Ressarcimento de IPI	2º TRIM. 2007
				2.659.766,84			

Fonte: Elaboração do autor.

- identificação dos documentos relativos aos contribuintes com acompanhamento especial ou diferenciado, em atenção ao Plano da Coordenação Especial de Maiores Contribuintes (Comac) e às metas anuais e mensais repassadas às projeções regionais, em planilhas com os mesmos dados da planilha anterior (Figura 7);
- identificação e seleção dos processos físicos pendentes de análise, com a extração manual e eletrônica (dos sistemas) de dados relativos aos montantes de crédito tributário com pendência de compensação, ordenando-os por empresa e pela ordem decrescente do montante dos créditos tributários, com detalhamento dos casos sujeitos a análise em planilha como se segue:

Figura 8 – Extrato da planilha de detalhamento dos processos pendentes de análise organizados por empresa e por ordem decrescente do valor do crédito tributário

Processo	CNPJ	Nome	Valor Total	Protocolo	Responsável	Status	
Número do PAF	00.000.000/0000-00	EMPR 1	5.622.912,63	20/04/2010	AFRFB2	SUSPENSO	
Número do PAF	00.000.000/0000-00	EMPR 1	1.164.172,18	20/12/2007	AFRFB2	SUSPENSO	
Número do PAF	00.000.000/0000-00	EMPR 1	1.735.899,10	8.522.983,91	20/12/2007	AFRFB2	SUSPENSO
Número do PAF	77.777.777/7777-77	EMPR 8	305.509,09	17/05/2004	AFRFB1	CONCLUÍDO	
Número do PAF	77.777.777/7777-77	EMPR 8	940.027,94	1.245.537,03	17/05/2004	AFRFB1	CONCLUÍDO
Número do PAF	99.999.999/9999-99	EMPR 10	1.196.656,42	1.196.656,42	20/09/2000	AFRFB1	CARF

Fonte: Elaboração do autor.

- consolidação e ordenação dos documentos sujeitos a análise em uma planilha geral, contemplando os casos identificados nas quatro planilhas anteriormente citadas, ordenando-os por empresa e pela ordem decrescente dos montantes de crédito tributário, para especificar a ordem de análise a ser seguida, como se pode observar na planilha seguinte:

Figura 9 – Extrato da planilha geral de trabalho das pessoas jurídicas, com agrupamento dos documentos por empresa e pela ordem decrescente do crédito tributário

CNPJ	NOME	(A) Perdcomp Tratamento Manual	(B) Perdcomp	(C) MACO	(D) PAF	Valor Total	Responsável	Status
000000000000	EMPR 1	6.507.408,98			8.522.983,91	15.030.392,89	AFRFB1	EM ANÁLISE
111111111111	EMPR 2		3.990.888,75			3.990.888,75	AFRFB2	CONCLUÍDO
222222222222	EMPR 3		3.080.332,69			3.080.332,69	AFRFB3	CONCLUÍDO
333333333333	EMPR 4		2.956.197,64			2.956.197,64	AFRFB4	EM ANÁLISE
444444444444	EMPR 5	2.659.766,84	50.007,43			2.709.774,27	AFRFB1	CONCLUÍDO
555555555555	EMPR 6	1.649.927,79				1.649.927,79	AFRFB2	OUTRA DRF
666666666666	EMPR 7	613.113,95	501.074,92	136.799,66		1.250.988,53	AFRFB2	SAPAC/SEFIS
777777777777	EMPR 8				1.245.537,03	1.245.537,03	AFRFB1	CONCLUÍDO
888888888888	EMPR 9		414.144,40	797.246,56	981,44	1.212.372,40	AFRFB1	CONCLUÍDO
999999999999	EMPR 10				1.196.656,42	1.196.656,42	AFRFB1	CARF

Fonte: Elaboração do autor.

- distribuição do trabalho de análise, de forma equânime e imparcial, aos Auditores-Fiscais da Equipe de Análise de Restituição e Ressarcimento de Pessoa Jurídica, de modo a

assegurar que o trabalho fosse focado nos grandes valores de crédito tributário, declarados extintos por compensação, de forma a assegurar uma maior realização de crédito tributário;

- distribuição dos documentos para operacionalização das decisões proferidas pelos Auditores-Fiscais para a Equipe de Operacionalização Fazendária, organizando-os por empresa e pela ordem decrescente do montante de créditos tributários, de modo a tornar mais eficiente e eficaz as atividades desta equipe, uma vez que as verificações necessárias são feitas uma única vez para cada empresa, e como forma de assegurar que os casos que foram objeto de análise tenham as suas decisões operacionalizadas em prazo adequado, conforme planilhas a seguir:

Figura 10 – Extrato da planilha geral de trabalho para operacionalização das decisões de pessoas jurídicas

CNPJ	Nome	Processos	Valor(R\$)	Status
000000000000	EMPRESA 1	17	22.438.414,38	EM ANÁLISE
111111111111	EMPRESA 2	1	547.670,14	EM ANÁLISE
222222222222	EMPRESA 3	2	465.331,56	SUSPENSO
333333333333	EMPRESA 4	1	256.890,46	CONCLUÍDO

Fonte: Elaboração do autor.

Figura 11 – Extrato da planilha detalhada de trabalho para operacionalização das decisões de pessoas jurídicas

CNPJ	Nome	Processo	Valor (R\$)	Valor Total(R\$)	Decisão	Status
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	52.878,02		31.07.2009	SUSPENSO
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	174.907,60		17.08.2010	SUSPENSO
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	38.984,44		17.08.2010	SUSPENSO
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	210.660,68		17.08.2010	SUSPENSO
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	7.277.000,00		04/07/2011	EM ANÁLISE
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	4.698.038,32		04/07/2011	EM ANÁLISE
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	5.012.617,31		04/07/2011	EM ANÁLISE
00.000.0000/0000-00	EMPR 1	Nº do PAF	4.973.328,01	22.438.414,38	06/07/2011	EM ANÁLISE
11.111.1111/1111-11	EMPR 2	Nº do PAF	547.670,14	547.670,14	08.10.2010	EM ANÁLISE
22.222.222/2222-22	EMPR 3	Nº do PAF	161.907,00		10/05/2000	SUSPENSO
22.222.222/2222-22	EMPR 3	Nº do PAF	303.424,56	465.331,56	12/05/2000	SUSPENSO
33.333.333/3333-33	EMPR 4	Nº do PAF	256.890,46	256.890,46	23/03/2000	CONCLUÍDO

Fonte: Elaboração do autor.

- a meta anual estabelecida consistiu na análise dos documentos de 100 contribuintes dentre os 163 casos selecionados, o que importava na análise de um montante de R\$ 62.749.865,51 do montante total de R\$ 64.763.795,22, o que corresponderia na análise de 97% do montante de crédito tributário declarado extinto por compensação e que necessitaria de análise ou intervenção manual.

c) Resultados obtidos

Consolidando os resultados alcançados no período de janeiro a julho de 2011, o resultado obtido foi excelente, com a finalização da análise integral dos documentos de 94 contribuintes e parcial de seis contribuintes, estes últimos em face da necessidade de se aguardar o resultado de diligências fiscais necessárias submetidas à projeção da Fiscalização. O êxito no resultado permitiu, inclusive, a distribuição de documentos de mais 30 (trinta) contribuintes para análise.

Em termos do montante de crédito tributário analisado, obteve-se, no período de janeiro a julho de 2011, o resultado de R\$ 60.006.459,00, o que equivale a 95,6% da meta estabelecida para o ano.

Em relação à meta do Plano Comac/Dimac, também o resultado foi excelente, pois se obteve o cumprimento da meta anual da unidade de R\$ 35.517.155,00 já no mês de maio, e o resultado consolidado neste mês totalizou o valor de R\$ 37.669.513,00, o que equivale a 104,6% da meta do ano.

d) Melhorias a serem implementadas

Como melhorias a serem implementadas, pode-se citar a identificação dos percentuais de glosa das compensações efetuadas, bem como a classificação das empresas em face dos percentuais de glosa obtidos na análise dos seus pleitos.

3.2 Identificar e analisar de forma célere os casos de tentativa de utilização de créditos inexistentes para a compensação de débitos tributários, como forma de elevar a percepção de risco e promover o cumprimento espontâneo da obrigação tributária

Esta ação consiste na identificação, seleção e análise célere de casos em que o contribuinte tente se valer de procedimentos ilícitos para a utilização de créditos inexistentes com o fito de compensar débitos tributários, para que uma resposta rápida e coibitiva desta conduta venha a inibir a continuidade da prática pelo contribuinte e a prevenir que outros contribuintes venham a se valer do mesmo expediente.

a) Situação anterior

Não havia nenhum procedimento sistemático de trabalho com a seleção de casos visando ao aumento da percepção de risco do contribuinte, o que era feito apenas de forma esporádica a partir de fatos isolados que chegavam ao conhecimento de forma aleatória. Não havia, tampouco, um controle da recepção dos processos novos que eram recebidos.

b) Melhoria implementada

A melhoria implementada consistiu na adoção de procedimento mensal de identificação e seleção de casos, com a distribuição para análise no mês subsequente, com a especificação e o acompanhamento por planilhas como a seguinte:

Figura 12 – Extrato da planilha de processos com identificação de casos de risco em face da utilização indevida de crédito pelos contribuintes

Matéria	Processo	CPF/CNPJ	Nome	Protocolo	Responsável	Status
Dcomp não declarada: crédito de terceiro	Nº do PAF	00.000.000/0000-00	EMPR 1	30/7/2010	AFRFB3	EM ANÁLISE
Dcomp não declarada: crédito de terceiro	Nº do PAF	00.000.000/0000-00	EMPR 1	30/07/2010	AFRFB3	EM ANÁLISE
Dcomp não declarada: título da Eletrobrás	Nº do PAF	22.222.222/2222-22	EMPR 3	15/04/2011	AFRFB4	EM ANÁLISE
Dcomp não declarada: título da Eletrobrás	Nº do PAF	33.333.333/3333-33	EMPR 4	24/05/2011	AFRFB1	CONCLUÍDO
Dcomp não declarada: título da Eletrobrás	Nº do PAF	33.333.333/3333-33	EMPR 4	06/06/2011	AFRFB1	CONCLUÍDO
Dcomp não declarada: título da Eletrobrás	Nº do PAF	33.333.333/3333-33	EMPR 4	07/07/2011	AFRFB1	CONCLUÍDO
Dcomp não declarada: título da Eletrobrás	Nº do PAF	33.333.333/3333-33	EMPR 4	27/07/2011	AFRFB1	CONCLUÍDO

Fonte: Elaboração do autor.

A seleção envolve a verificação dos pedidos efetuados por processos físicos, o que foge à regra prevista na legislação de utilização do pedido eletrônico por meio do programa PER/DCOMP, que possui diversos intertravamentos de modo a coibir tais condutas, como a tentativa de utilização de supostos créditos oriundos de títulos públicos e créditos de terceiros, por meio de contrato de cessão de crédito.

Envolve também a análise das informações obtidas por extrações de dados no Sief-Perdcomp e por dados fornecidos pelos demais serviços e equipes da unidade, sobretudo pela equipe de maiores contribuintes, que faz um excelente acompanhamento dos níveis de arrecadação destes contribuintes e dá notícia de distorções que possam ser motivadas por compensações declaradas.

c) Resultados obtidos

A análise dos casos detectados de possíveis casos de fraude na utilização de créditos para fins de compensação passaram a ser identificados e analisados em um prazo máximo de dois meses a partir do recebimento dos processos no serviço.

d) Melhorias a serem implementadas

Como melhoria ainda a ser implementada, pode-se citar a necessidade de aprimoramento do controle de riscos, de forma a identificar os procedimentos fraudulentos adotados pelos contribuintes para tentarem extinguir, por compensação, débitos com créditos inexistentes.

3.3 Aperfeiçoar o controle dos processos tributários e adotar critérios objetivos de distribuição dos processos para análise e operacionalização das decisões, respeitando as prioridades legais e a ordem cronológica, como forma de estimular a ética institucional e elevar a aceitação social da tributação

O aperfeiçoamento do controle dos processos tributários passa necessariamente pelo conhecimento do passivo de processos tributários existente na projeção de orientação e análise tributária, bem como pela determinação de critérios legais e justos na apreciação e na operacionalização dos processos.

a) Situação anterior

As poucas ferramentas de controle existentes relativas aos processos administrativos e a falta de confiabilidade dos dados nelas constantes impediam que se tivesse uma informação sobre o trabalho a ser executado. Ademais, os critérios para a análise e para a operacionalização das decisões pelos servidores consistiam na seleção aleatória ou pelo grau de dificuldade dos processos, na seleção com base no pedido de prioridade oriundo do atendimento no balcão ou, ainda, na seleção em razão de intervenção indireta de servidores da instituição.

b) Melhorias implementadas

Iniciou-se, então, um necessário inventário físico dos processos para identificar, classificar e ordenar os processos existentes na projeção, obtendo-se dados relativos a eles para que fossem obtidas informações confiáveis e úteis do ponto de vista gerencial.

Esta ação envolveu os seguintes passos:

- identificação de cada um dos processos e sua classificação com relação à matéria (como, por exemplo, restituição, ressarcimento, reembolso, declaração de compensação, isenção, revisão de incentivos fiscais, imunidade de papel e enquadramento de bebidas) e à fase processual em que se encontra (aguardando análise, aguardando operacionalização da decisão, aguardando nota fiscal etc.);
- identificação de processos com prioridade legal para tramitação, como os processos relativos aos idosos, aos portadores de moléstias graves e aos contribuintes com acompanhamento diferenciado;
- extração e registro de dados de interesse gerencial, como a data de protocolização do pedido, o valor do crédito objeto do pedido, a data de eventual decisão, o valor do crédito reconhecido, o ano de nascimento do contribuinte pessoa física;
- ordenação e arquivamento dos processos no arquivo em conformidade com a classificação relativa à matéria, à fase processual e ao fato de ser processo com tramitação prioritária ou não.

Realizadas a identificação e a organização dos processos, tornou-se possível a seleção dos processos para análise ou operacionalização da compensação em conformidade com as prioridades legais e de acordo com a antiguidade dos pedidos. No caso dos processos relativos à restituição de pessoas físicas, por exemplo, foi possível identificar todos os processos dos contribuintes idosos e portadores de moléstias graves, e a ordenação destes com base na antiguidade da data de protocolização do pedido.

Com o intuito ainda de conferir uma maior produtividade na análise dos processos administrativos, aperfeiçoando o controle do crédito tributário, implementou-se uma ação de seleção e distribuição de processos por matéria, identificando-se a natureza do pedido (como, por exemplo, restituição, ressarcimento, reembolso e isenção), o gênero e a espécie do crédito tributário (tais como saldo negativo de IRPJ, pagamento indevido ou a maior relativo a custas judiciais, ressarcimento de Cofins etc.). A distribuição dos processos para análise com base nesta distribuição permite a obtenção de uma maior produtividade, uma vez que o Auditor-Fiscal tem de estudar a legislação aplicável uma única vez para que possa resolver os casos submetidos à sua análise.

c) Resultados obtidos

A distribuição do trabalho passou a ser feita por meio destes critérios legais e objetivos, de modo a promover uma maior justiça fiscal e assegurar a impessoalidade na análise e na operacionalização das decisões, como forma de fomentar a ética institucional.

Com a distribuição mensal do trabalho pela chefia com a estrita obediência a estes critérios, acabou-se com práticas que iam contra a justiça fiscal e a ética institucional: a seleção aleatória pelos próprios servidores dos processos para análise e operacionalização das decisões, a seleção com base no pedido de prioridade oriundo do atendimento no balcão ou feito de modo indireto por intervenção de servidor da própria instituição.

As ações permitiram a identificação e a seleção para distribuição de processos que aguardavam análise desde 1993, bem como a distri-

buição de processos para operacionalização de decisões que já haviam sido proferidas desde 1992 e que estavam, surpreendentemente, ainda pendentes de análise e operacionalização da decisão. Excetuados os casos com prioridade legal, a distribuição dos processos passou a ser feita com base na antiguidade dos pedidos.

Em relação ao quantitativo de processos, houve um significativo aumento da produtividade por Auditor-Fiscal, o que auxiliou sobremaneira na redução do estoque de processos físicos no serviço, de um quantitativo de 8.350 (oito mil, trezentos e cinquenta) em julho de 2010 para 5.085 (cinco mil e oitenta e cinco) processos em julho de 2011, o que equivale a uma redução de 39,1% no estoque de processos no período de 1 (um) ano.

d) Melhorias a serem implementadas

A partir do momento em que os passivos de processos a terem as suas decisões operacionalizadas deixarem de existir, os processos que são objeto de análise e decisão administrativa poderão ser imediatamente distribuídos para operacionalização das decisões pelos próprios servidores responsáveis pela análise, sem a necessidade de serem distribuídos à chefia para posterior distribuição.

3.4 Efetivar a competência regimental para o lançamento das multas isoladas previstas na legislação de regência, como forma de aumentar a presença fiscal, elevar o cumprimento espontâneo da obrigação tributária e valorizar e comprometer as pessoas

A iniciativa consiste na implementação da competência regimental para o lançamento das multas isoladas previstas na legislação de regência (art. 74, §§ 15 a 17, da Lei nº 9.430, de 1996, com redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010, e art. 18 da Lei nº 10.833, de 2003), conforme disposto no art. 234, inciso V, do Regimento Interno da RFB, aprovado pela Portaria MF nº 587, de 2010, no âmbito das matérias de competência da projeção (indeferimento dos pedidos de ressarcimento e não homologação ou não declaração de compensações), uma vez que o lançamento do crédito tributário estava, na unidade, atribuída exclusivamente à projeção da Fiscalização.

a) Situação anterior

Anteriormente a esta iniciativa, quando se constatava a ocorrência de um fato jurídico que, em tese, ensejaria a constituição de multa isolada relacionada às referidas matérias de competência do serviço, o procedimento adotado era de dar notícia do fato à projeção de programação da fiscalização.

A incumbência do lançamento pela Fiscalização, contudo, fazia com que a maioria dos casos identificados ficasse sem o efetivo lançamento das multas, uma vez que a efetivação deste concorria com a distribuição dos demais trabalhos e metas desta projeção. Nos poucos casos em que o lançamento se efetivava, o lapso temporal entre a decisão administrativa que ensejaria o lançamento da multa (denegatória do ressarcimento ou de não homologação ou não declaração de compensação) e o lançamento era muito grande.

b) Melhoria implementada

Com o lançamento pela própria projeção de orientação e análise tributária, pelo próprio Auditor-Fiscal que fez a análise do caso concreto, otimiza-se a utilização do recurso humano, que já tem conhecimento do fato ilícito que motiva o auto de infração, propicia-se um efetivo lançamento da multa para os casos de competência da projeção, que na maioria das vezes não ocorria, e obtém-se um significativo aumento da presença fiscal, com menor tempo de resposta entre a conduta ilícita do contribuinte e o lançamento da multa coibitiva por parte da Administração Tributária.

c) Resultados obtidos

Sendo iniciativa de implementação recente, apenas o lançamento de multa isolada de um único contribuinte foi efetivado, em face de declarações de compensação consideradas não utilizada diante da tentativa de utilização de títulos da Eletrobrás para a compensação de tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil. Neste único lançamento, contudo, o crédito tributário constituído superou o valor de R\$ 264.450,25 (duzentos e sessenta e quatro mil, quatrocentos e

cinquenta reais e vinte e cinco centavos), o que certamente tenderá a coibir a continuidade de tal prática pela empresa autuada e por outras que se utilizam da mesma empresa de consultoria e da mesma prática.

d) Melhorias a serem implementadas

Com os mesmos objetivos das ações já implementadas, pretende-se estender o procedimento de lançamento de multas isoladas a outros casos relacionados à competência regimental da projeção de orientação e análise tributária, bem como passar a executar os procedimentos de diligência fiscal necessária à análise, o que se mostra ordinariamente comum na análise dos pedidos de ressarcimento do IPI, da Cofins e da contribuição para o PIS/Pasep.

3.5 Padronizar a elaboração dos documentos produzidos, de forma a adequá-los ao que prevê a legislação correlata, bem como os manuais de redação da Presidência da República e de elaboração de documentos aprovado pelo órgão

A iniciativa consiste na padronização dos documentos produzidos pela projeção de orientação e análise tributária, como despachos decisórios, informações fiscais, intimações, comunicações, memorandos, ofícios, avisos de recebimento e recibos de entrega de documentos, como forma de se adequar ao que prevê os manuais de redação da Presidência da República e de elaboração de documentos aprovado pelo órgão.

a) Situação anterior

Os documentos que eram produzidos variavam de forma e conteúdo de acordo com o servidor que o elaborava, uma vez que não existiam modelos padronizados para utilização em cada caso, e estavam, em regra, em desconformidade com o previsto não somente nos manuais referidos, mas também em contrariedade com o que a legislação de regência da matéria previa.

b) Melhoria implementada

A melhoria implementada consistiu na adequação da forma e do

conteúdo de todos os documentos produzidos e na criação de um banco de modelos a ser utilizado por todos os servidores do serviço.

Para a adequação da forma, observou-se, estritamente, o previsto nos manuais de redação da Presidência da República e de elaboração de documentos aprovado pela RFB.

Quanto ao conteúdo de cada documento, foi feito um estudo da legislação de regência de cada matéria aplicável, tomando por base o previsto no Decreto nº 70.235, de 1972, e a Lei nº 9.784, de 1999, e a criação de modelos para cada caso aplicável aos documentos produzidos pelo serviço.

c) Resultados obtidos

Os resultados obtidos consistiram na correção dos documentos que eram produzidos em desconformidade com a legislação de regência das matérias, bem como na padronização e melhoria na qualidade visual dos documentos elaborados.

d) Melhorias a serem implementadas

Como melhorias a serem implementadas, visualizam-se a utilização de recursos de otimização para produção dos documentos disponíveis nas ferramentas de edição dos textos, bem como a utilização de cores diferentes nos documentos para destacar os elementos que devem ser alterados nos respectivos modelos.

3.6 Criar roteiros de instrução e de análise dos pedidos de isenção de IPI e IOF, com o fito de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade na análise destes pleitos, simplificar e padronizar procedimentos

Com o objetivo de ser não apenas eficiente e eficaz, mas também de aumentar a efetividade na prestação dos serviços sob a perspectiva do contribuinte, implementou-se a seleção de um conjunto de matérias para as quais a análise deveria necessariamente ser célere, sob pena de se perder a utilidade para o contribuinte. Entre as matérias selecionadas, sob competência da projeção de Orientação e Análise Tributária, está a

análise dos pedidos de isenção de imposto sobre produtos industrializados (IPI) e imposto sobre operações financeiras (IOF) para aquisição de veículos por pessoas portadoras de deficiência física ou mental e pelos taxistas.

a) Situação anterior

Os processos de isenção de IPI e IOF de deficientes e taxistas respondiam por um quantitativo médio mensal de 60 (sessenta) pedidos por mês, e o tempo médio de apreciação dos pedidos encontrava-se em torno de 75 (setenta e cinco) dias e o grau de indeferimento dos pedidos era excessivamente alto, superior a 50% (cinquenta por cento) dos casos analisados.

b) Melhoria implementada

As melhorias implementadas tiveram como objetivo a redução do tempo de análise dos pedidos de isenção de IPI e IOF e a revisão dos critérios de análise com o sentido de se verificar se, de fato, os indeferimentos estavam sendo feitos de forma adequada ao que prevê a legislação.

Para viabilizar estes objetivos, promoveram-se as seguintes atividades: estudo e revisão dos critérios utilizados na apreciação dos pedidos, a elaboração de roteiros para a recepção dos documentos e formalização dos processos pelos centros de atendimento (CAC e Agências), reunião de trabalho com o CAC e as Agências vinculadas à unidade e a criação de informações fiscais padronizadas, em formato de tabelas, de modo a tornar objetiva e célere a análise (Apêndice A – *Check-list* de isenção de IPI/IOF para deficientes, Apêndice B – *Check-list* de isenção de IPI/IOF para taxistas, Apêndice C – Informação fiscal de isenção de IPI/IOF para deficientes e Apêndice D – Informação fiscal de isenção de IPI/IOF para deficientes).

c) Resultados obtidos

Tomando como exemplo os casos de isenção de IPI e IOF de deficientes e taxistas, os resultados obtidos foram significativos:

- o tempo médio de apreciação dos pedidos caiu, desde a implantação das melhorias, de 75 (setenta e cinco) dias para cerca de 10 (dez) dias no prazo de um ano;
- a quantidade de autorizações concedidas teve um acréscimo significativo: no período de janeiro a julho de 2011, foram concedidas 774 (setecentas e setenta e quatro) autorizações relativas ao IPI e IOF para a aquisição de veículos por deficientes e taxistas, ao passo que, em igual período do ano de 2010, foram concedidas 186 autorizações, o que equivale a um aumento de 416% (quatrocentos e dezesseis por cento).

d) Melhorias a serem implementadas

O mesmo procedimento utilizado para os processos de isenção de IPI e IOF de deficientes e taxistas pode vir a ser utilizado para os demais processos cuja competência de análise seja da projeção de orientação e análise tributária, com o fito de se obter uma simplificação e padronização dos critérios de análise, bem como de tornar mais eficiente, eficaz e efetiva a prestação do serviço ao contribuinte.

3.7 Orientar os setores responsáveis pela formalização dos novos processos administrativos, com o fito de simplificar e padronizar a instrução, otimizar a tramitação e tornar mais célere a apreciação dos processos administrativos

Esta iniciativa consiste na elaboração de notas orientativas para os setores responsáveis pela formalização e instrução dos processos administrativos cuja competência de apreciação seja da projeção de orientação e análise tributária, com o objetivo de simplificar e padronizar a instrução, sobretudo com a separação e a classificação adequada dos documentos no e-Processo, e tornar mais célere a análise dos pedidos.

a) Situação anterior

A formalização dos processos, em princípio, era feita com base na documentação necessária apontada no Siscac que, a despeito de sua excepcional utilidade, não contém informações específicas relativas aos documentos para determinados tipos de pleitos dos contribuintes.

O Siscac também não contempla, na maior parte das vezes, uma ordem de juntada de documentos aos processos e tampouco informação sobre a classificação adequada para a anexação dos documentos no e-Processo.

b) Melhoria implementada

A melhoria implementada consistiu na identificação dos tipos de pleitos que tinham maior incidência quanto à formalização dos processos administrativos e na criação de notas orientativas, encaminhadas por memorandos via correio eletrônico (Lotus Notes), de modo a dar orientações quanto aos documentos a serem recepcionados, sobre sua ordem de juntada aos processos e sobre sua adequada separação e classificação quando fossem anexados no e-Processo.

c) Resultados obtidos

Os resultados obtidos consistiram em uma excelente melhoria na formalização dos processos administrativos, o que proporcionou uma análise mais célere de todos os processos administrativos instruídos de acordo com as orientações transmitidas, inclusive com a não recepção e documentos cuja apresentação era absolutamente desnecessária e somente contribuía para prejudicar a instrução e análise processual.

Houve um retorno favorável do CAC e das Agências vinculadas, inclusive com a propositura de sugestões para a otimização dos procedimentos de classificação dos documentos no e-Processo.

d) Melhorias a serem implementadas

Como melhoria a ser implementada, tem-se a extensão das orientações a todos os tipos de pleito de competência da projeção de análise e orientação tributária, bem como a constante revisão e ajuste das orientações anteriores em face de alterações legislativas e, também, da percepção da possibilidade de simplificação.

3.8 Digitalizar todos os documentos e criar um banco de dados de decisões administrativas, com a identificação e classificação dos documentos de acordo com as matérias de competência do serviço, otimizando a produção de novas decisões de forma e atendendo ao objetivo de simplificar e padronizar procedimentos

Com o objetivo de simplificar os procedimentos sob a perspectiva de processos internos, a iniciativa consiste na identificação, classificação e digitalização de todos os documentos recebidos e emitidos no serviço, tais como memorando, ofícios, despachos decisórios, autorizações, informações fiscais, intimações, comunicações, relações de movimentação de processos e recibos de entrega, e na criação de um banco de dados de decisões administrativas classificadas por matéria.

a) Situação anterior

Os documentos produzidos pelos servidores do serviço eram, em regra, gerados sempre em um número de vias de forma a assegurar que uma das vias fosse arquivada em pastas classificadas por tipo de documento no serviço, sem um efetivo controle com relação ao arquivamento dos documentos. Quando se necessitava de algum documento arquivado, o procedimento consistia na solicitação por parte do servidor a funcionário da equipe de apoio administrativo que tentava localizar o documento na pasta e lhe fornecia uma cópia.

Na elaboração das decisões pelos Auditores-Fiscais, inexistia um banco de dados dos despachos decisórios relativos às matérias de competência do serviço e a busca por decisões para casos semelhantes era bastante prejudicada, porque implicaria a pesquisa manual de decisões em papel arquivadas em pastas sem identificação ou divisão pro matéria.

b) Melhoria implementada

Os novos documentos gerados no serviço passaram a dispensar a geração de mais uma via em papel, uma vez que os documentos produzidos em papel passaram a ser digitalizados e aqueles que já eram produzidos digitalmente eram simplesmente copiados na pasta de arquivos adequadamente criada para este fim.

Com relação aos documentos já existentes e arquivados em papel, iniciaram-se a digitalização e a organização por tipo, por número ou por ordem cronológica de recebimento e a disponibilização das cópias digitalizadas em pastas adequadamente criadas em servidor de rede.

Uma vez digitalizados os documentos, adotou-se o procedimento da criação de dossiês no e-Processo de modo a promover o arquivamento digital dos documentos, com o posterior encaminhamento dos papéis para destruição e a liberação de espaço físico nos arquivos.

Ainda sob esta mesma perspectiva, outra ação implementada foi a de criação de um banco de dados de decisões administrativas, a partir dos despachos decisórios digitalizados, com a identificação e classificação dos documentos de acordo com as matérias de competência do serviço. Este banco de dados, disponibilizado em servidor de rede, contém os despachos decisórios classificados entre as seguintes matérias, de forma exemplificativa: Restituição de IRPF – Moléstia grave, Restituição de IRPF – Férias Indenizadas, Restituição – Saldo Negativo – IRPJ/CSLL, Ressarcimento de IPI, Isenção de IPI – Deficientes, Restituição de IPI – Taxistas, Imunidade de Papel, Reembolso, DCOMP – Não Homologada, DCOMP – Não declarada, entre outros.

c) Resultados obtidos

Esta ação, ainda em implementação, permitirá a simplificação e a otimização do procedimento de busca de documentos, que passará a ser feita por busca dos arquivos digitais em pastas organizadas em espaço no computador ou, alternativamente, nos dossiês de documentos criados no e-Processo.

A criação banco de dados de despacho decisórios proporcionará a otimização da produção de decisões por parte dos Auditores-Fiscais, uma vez que haverá a redução do tempo dispendido para a elaboração de decisões fundamentadas, além de permitir também a padronização e a uniformização do entendimento relativo às matérias de competência do serviço.

d) Melhorias a serem implementadas

Como forma de otimizar as iniciativas supramencionadas, tem-se a criação de modelos de despacho decisórios para as matérias de competência do serviço, com base no banco de dados de decisões já existente, bem como a otimização de utilização das ferramentas de busca relativamente aos bancos de dados de documentos digitalizados.

3.9 Promover um ciclo de palestras mensais, ministradas pelos próprios servidores aos demais colegas, de caráter informativo, sobre as competências desempenhadas pela projeção de Orientação e Análise Tributária, para promover o intercâmbio de conhecimentos, desenvolver competências, integrar e valorizar as pessoas, além de promover a Educação Fiscal aos servidores

A iniciativa consiste na promoção de um ciclo de palestras mensais, ministradas pelos próprios servidores aos demais colegas, de caráter informativo, sobre as competências desempenhadas pela projeção de Orientação e Análise Tributária.

a) Situação anterior

Em face das atribuições específicas de cada um dos servidores, bem como dos estagiários, constatou-se um desconhecimento básico sobre determinadas matérias de competência do serviço.

b) Melhoria implementada

Com o fim de desenvolver competências e de agregar conhecimento às pessoas, iniciou-se um ciclo de palestras mensais, ministradas pelos próprios servidores aos demais colegas, de caráter informativo. Trata-se de um projeto com dezesseis meses de duração, com palestras sobre os seguintes temas: Educação Fiscal, Planejamento Estratégico e Competências do X-ORT, Restituição – Pagamento Indevido ou a Maior, Restituição – Saldo Negativo, Ressarcimento – IPI, Ressarcimento – PIS/Cofins, Reembolso, Declaração de Compensação, Isenção de IPI e IOF – Deficientes, Isenção de IPI e IOF – Taxistas, Simples Nacional: Inclusão e Exclusão, Imposto de Renda Pessoa Física.

c) Resultados obtidos

A realização do ciclo de palestras vem proporcionar a oportunidade de uma maior especialização aos servidores-palestrantes e um conhecimento geral aos demais sobre as competências desempenhadas pela projeção de orientação e análise tributária, bem como serve para integrar e valorizar as pessoas, visto que traz o conhecimento do trabalho desempenhado pelo palestrante às demais pessoas do serviço.

d) Melhorias a serem implementadas

Almeja-se que o ciclo de palestras planejado venha ser cíclico, com a renovação de palestras sobre um mesmo tema, com as atualizações e alterações necessárias, de modo que todos possam se manter com conhecimentos atualizados e reforçados após cada palestra.

3.10 Delegar competências aos servidores responsáveis pela análise para decidir isoladamente sobre todas as matérias de competência do serviço, de forma a simplificar os procedimentos de análise e a valorizar, motivar e comprometer as pessoas

Esta iniciativa consiste na elaboração de uma portaria de delegação de competências para que os Auditores-Fiscais em exercício no serviço pudessem, de forma isolada, decidir sobre todas as matérias que são de competência do serviço, bem como praticar atos administrativos outros como lavratura de termos processuais e emissão de memorandos e ofícios. Ficaria a cargo do chefe do serviço as atribuições relativas à distribuição do trabalho a ser executado, bem como a supervisão e controle daquilo que está sendo produzido, com possibilidade de revisar os atos praticados, permitindo uma simplificação do fluxo processual e uma maior autonomia e valorização funcional.

a) Situação anterior

As decisões administrativas produzidas na projeção de orientação e análise tributária eram de competência delegada apenas ao chefe do serviço ou eram de competência, dependendo do valor envolvido, apenas do Delegado da Receita Federal do Brasil, o que fazia com que a decisão tivesse de ser analisada e assinada por até três Auditores-Fiscais.

A lavratura de termos processuais e a confecção de documentos como memorandos e ofícios, por exemplo, também eram de competência atribuída apenas ao chefe do serviço, o que prejudicava uma maior eficiência na prática de tais atos administrativos.

A necessidade de que os documentos supramencionados tivessem sempre de passar pelo chefe do serviço, e às vezes pelo Delegado da Receita Federal do Brasil, além de sobrecarregar estes de tarefas, não era compatível com a importância e a autoridade do cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil.

b) Melhorias implementadas

Sob a ótica de valorizar os servidores, para motivar e comprometer as pessoas, delegou-se competência a todos os Auditores-Fiscais em exercício na projeção de Orientação e Análise Tributária para a prática de atos, que, antes, eram de competência delegada apenas ao chefe do serviço ou eram praticados, dependendo do valor envolvido, apenas pelo Delegado da Receita Federal do Brasil.

Com a delegação de competência para decidir isoladamente sobre todas as matérias que são de competência regimental da projeção de Orientação e Análise Tributária, independentemente de valor, houve a valorização dos Auditores-Fiscais e um maior comprometimento por parte destas autoridades, que passaram a ser mais cuidados e zelosos na produção das decisões.

Além da competência para decidir, foi delegada também a competência para a lavratura de termos em geral, além da autonomia para a confecção de memorandos, ofícios e requisições de processos.

O chefe do serviço ficou com a incumbência de supervisionar e controlar aquilo que está sendo produzido, como forma de assegurar a qualidade dos documentos produzidos relativamente à forma e ao conteúdo.

c) Resultados obtidos

Com esta iniciativa, obteve-se uma maior valorização, comprometimento e motivação por parte dos Auditores-Fiscais em exercício no

serviço, bem como um aumento da produtividade, com a otimização do fluxo dos processos, visto que o chefe do serviço não precisa mais assinar os despachos decisórios, memorandos e ofícios, podendo dedicar mais tempo às atividades de cunho gerencial de planejamento, supervisão e controle.

d) Melhorias a serem implementadas

Pode-se pontuar, como melhoria por vir, a implementação de uma sistemática de controle de qualidade dos despachos decisórios produzidos quanto aos critérios decisórios adotados, como modo de assegurar a homogeneidade das decisões produzidas por delegação de competência.

3.11 Promover a distribuição mensal equânime da carga de trabalho às equipes com a identificação do trabalho a ser executado e dos objetivos institucionais que se quer alcançar, com o desempenho destas atividades, como forma de motivar e comprometer as pessoas e de obter uma maior eficiência, eficácia e efetividade no desempenho das atividades

Outra ação adotada no sentido de valorizar as pessoas foi a distribuição mensal da carga de trabalho às equipes com a identificação do trabalho a ser executado e dos objetivos claros que se quer alcançar com o desempenho destas atividades, associando-as aos objetivos institucionais, de modo que as pessoas envolvidas saibam da sua importância para que a instituição alcance os resultados estratégicos que almeja atingir.

a) Situação anterior

A distribuição do trabalho anteriormente era feita, em regra, por autodistribuição: o próprio servidor atribuía a si, de acordo com o critério aleatório ou de conveniência, determinado trabalho a executar. Esporadicamente, o trabalho era dividido pela chefia, que o distribuía em face da natureza da matéria, da natureza do servidor e da tentativa de manter uma distribuição equânime entre os servidores.

b) Melhoria implementada

A carga de trabalho passou a ser distribuída mensalmente, com a comunicação em reunião mensal em que se determinavam quais os objetivos estratégicos que se queriam atingir com o trabalho a ser realizado, estabelecendo prioridades, bem como se avaliavam os resultados obtidos com o trabalho do mês anterior.

A distribuição do trabalho era feita de modo equânime aos membros de cada uma das equipes, no caso das equipes de análise, e a cada equipe, no caso das equipes responsáveis pela operacionalização das decisões, trazendo-lhes a consciência da relação do trabalho a ser executado com os objetivos a serem alcançados.

c) Resultados obtidos

Os resultados obtidos envolveram uma maior dedicação dos servidores com o trabalho, bem como uma maior transparência quanto ao trabalho distribuído a cada equipe ou servidor, demonstrando-se que uma forma simples e eficiente de motivar e comprometer as pessoas em relação ao bom desempenho no trabalho é trazer o planejamento estratégico ao cotidiano de cada servidor.

d) Melhorias a serem implementadas

Como melhoria futura, está a implantação de uma sistemática de avaliação da produtividade das equipes e dos servidores em razão do trabalho que é distribuído e daquilo que é efetivamente executado em cada período, de modo que se possam fazer os ajustes necessários para que os objetivos estratégicos venham a ser atingidos.

3.12 Promover uma sistemática de compensação de horários entre os membros das diferentes equipes de trabalho, com o objetivo de propiciar aos servidores dias de semana para resolver assuntos de natureza pessoal, e motivar os servidores a trabalhar com maior satisfação, aumentando a produtividade

A iniciativa consiste na promoção de uma sistemática de compensação de horários de horários entre os membros das diferentes equipes

de trabalho, com o objetivo de propiciar aos servidores dias de semana para resolver assuntos de natureza pessoal, e motivar os servidores a trabalhar com maior satisfação, aumentando a produtividade.

a) Situação anterior

Era bastante comum a solicitação de ausências por parte dos servidores em determinados períodos dos dias de trabalho, a serem objetos de compensação, para resolverem determinados assuntos de caráter pessoal, cujo controle era difícil para o servidor e para a chefia.

b) Melhoria implementada

No intuito de valorizar e motivar os servidores, criou-se uma sistemática de compensação mensal de horas denominada de “Super-Sexta”, em que há o acréscimo de uma hora por dia de trabalho durante dezesseis dias do mês e, em contrapartida, cada servidor pode compensar o horário de 2(duas) sextas-feiras por mês, propiciando aos servidores dois dias de semana livres para resolverem assuntos de natureza pessoal.

Esta compensação vem também em benefício da Administração Tributária, uma vez que o servidor se sente motivado a produzir mais nos dias de trabalho na repartição e é assegurada sempre a presença, em todas as sextas-feiras, de uma pessoa das equipes de trabalho constituídas, com planejamento e controle por parte da chefia, conforme extrato da planilha de controle que se segue:

Figura 13 – Extrato de planilha de controle de revezamento da compensação da “Super-Sexta”, em que “P” indica presença, “A” ausência e “F” sinaliza férias ou licença

Nome	Cargo	Equipe	Abril				Maio				Junho			
			01	08	15	29	06	13	20	27	03	10	17	24
Chefe	AFRFB	Gabinete	P	P	P	P	P	F	F	F	P	P	P	P
AFRFB1	AFRFB	Análise – Perdcomp	A	A	P	P	A	P	A	P	P	A	A	P
AFRFB2	AFRFB	Análise – Perdcomp	P	P	A	P	A	P	P	P	A	P	A	P
AFRFB3	AFRFB	Análise – Perdcomp	A	P	P	F	P	A	P	A	A	P	P	A
AFRFB4	AFRFB	Análise – Perdcomp	P	P	A	A	P	P	A	A	P	A	P	A
AFRFB5	AFRFB	Análise – Restituição – PF	A	P	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
AFRFB6	AFRFB	Análise – Restituição – PF	P	A	P	A	A	P	A	P	A	P	A	P
AFRFB8	AFRFB	Previdenciária	P	P	A	P	A	P	P	P	P	P	A	A
AFRFB9	AFRFB	Previdenciária	F	F	P	F	P	A	F	F	F	F	P	P
AFRFB10	AFRFB	Análise – Isenção	P	P	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
AFRFB11	AFRFB	Análise – Isenção	F	F	F	P	A	P	A	P	A	P	A	P
TSS1	TSS	Execução Previdenciária	A	P	A	P	A	P	A	P	P	A	P	A
TSS2	TSS	Execução Previdenciária	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
ATRFB1	ATRFB	Execução Fazendária	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
ATRFB2	ATRFB	Execução Fazendária	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
ATRFB3	ATRFB	Cobrança Fazendária	P	A	P	F	F	F	P	A	P	A	P	A
ATRFB4	ATRFB	Cobrança Fazendária	A	P	F	P	P	P	F	P	A	P	A	P
ATRFB5	ATRFB	Execução – PF	P	A	P	A	P	A	P	A	A	P	A	P
ATRFB6	ATRFB	Execução – PF	A	P	A	P	A	P	A	P	P	A	P	A

Fonte: Elaboração do autor.

c) Resultado obtido

A iniciativa proporcionou uma maior produtividade decorrente da maior dedicação, motivação e satisfação do servidor com o trabalho.

d) Melhoria a ser implementada

Como melhoria a ser implementada, está a automatização da sistemática de controle das horas compensadas diariamente por servidor, atualmente feita por planilhas de acompanhamento com alimentação manual, bem como a viabilização da implementação do trabalho a distância, com estrito controle da chefia sob a produtividade de cada servidor, com a utilização de *notebooks* instalados com o aplicativo de Serviço de Acesso Remoto (SAR).

3.13 Adotar uma sistemática de seleção de estudantes para estágio baseada em critérios objetivos de avaliação, de forma a valorizar o estudante selecionado e beneficiar a instituição que passa a contar com estudantes com melhor qualificação

A iniciativa consiste na introdução de uma sistemática de seleção de estudantes para estágio baseada em critérios objetivos de avaliação e da criação de um banco de dados local de estudantes interessados em estagiar na Secretaria da Receita Federal do Brasil.

a) Situação anterior

A seleção de estudantes para estágio era feita, em regra, por indicação de servidores do próprio órgão, após entrevista com aquele que seria o supervisor do estágio, o que acabava por proporcionar a contratação de estudantes com desempenho aquém do desejado.

b) Melhoria implementada

Houve uma divulgação prévia por meio da afixação de cartazes, nas faculdades do município em que se encontra a unidade, sobre a disponibilidade de vagas para estágio para estudantes de determinados cursos superiores como Direito e Administração, cuja seleção seria feita a partir da elaboração de um banco de dados de estudantes interessados em fazer estágio no órgão e da realização de uma redação a ser realizada em dia e horário especificados.

Compareceram 87 (oitenta e sete) estudantes para a realização da redação e formação do banco de dados de estudantes interessados, que tiveram as suas redações avaliadas por dois servidores (um deles da equipe de gestão de pessoas) quanto ao conteúdo e à correção gramatical, elaborando-se uma ordem de classificação de utilização recomendada para seleção. Chamados para entrevista, foram já contratados dois estudantes dentre os que obtiveram as melhores avaliações para o serviço que teve a iniciativa da seleção.

c) Resultados obtidos

Os resultados obtidos são excelentes tanto para o estudante

selecionado, que se sente valorizado por ter conseguido a vaga por méritos próprios, tanto para a Administração Tributária, porque pode contar com os melhores estudantes, que somente tomaram conhecimento da possibilidade de estagiar na instituição com a divulgação do procedimento de seleção de estudantes para estágio.

d) Melhorias a serem implementadas

Como melhoria passível de implementação, está o estabelecimento de uma parceria com as faculdades da região no intuito de estabelecer um procedimento permanente de indicação dos melhores estudantes, com interesse em estagiar na Secretaria da Receita Federal do Brasil, para as vagas que surgirem na unidade.

4 Relação custos *versus* benefícios

A relação de custos envolvidos em face dos benefícios obtidos envolve o enfrentamento da seguinte questão: há a necessidade do aumento dos recursos humanos e materiais disponíveis para a implementação conjunta da série de iniciativas locais voltadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais?

A resposta a esta questão é negativa. A ideia principal consiste em um realinhamento das diretrizes do trabalho diante dos objetivos estratégicos, de modo a canalizar os recursos já disponíveis nas ações que venham a atender a estes objetivos.

Este realinhamento passa pelo aperfeiçoamento da distribuição do trabalho de modo equânime e dos mecanismos de controle da produtividade de cada servidor, com absoluta transparência e impessoalidade, pois o controle da distribuição de trabalho é feito por meio de planilhas de acompanhamento alimentadas e compartilhadas por todos os servidores.

O aperfeiçoamento da distribuição do trabalho, por sua vez, é feito com a determinação, a persistência e a superação dos gestores locais por meio do realinhamento das ações com o resgate da ética institucional e a maior autonomia, valorização e comprometimento dos servidores, na busca da prestação de serviços com eficiência, eficácia e efetividade.

Assim, os benefícios com a implementação desta estratégia de trabalho podem ser obtidos, em princípio, com a manutenção e a utilização dos recursos humanos e materiais já existentes.

5 Viabilidade de implementação

As boas práticas abordadas neste estudo, embora sejam iniciativas locais adotadas em projeção de orientação e análise tributária, são práticas de caráter geral que podem ser aplicadas, *mutatis mutandis*, em projeções de outras áreas e em diferentes níveis hierárquicos, uma vez que se constituem em ações obtidas a partir da análise dos objetivos estratégicos que são comuns à instituição.

Neste contexto, a implementação de iniciativas semelhantes de ações locais coordenadas e focadas no alcance dos objetivos institucionais é plenamente viável de ser aplicada em quaisquer áreas ou níveis hierárquicos, com as nuances particulares de cada área e hierarquia.

A partir do momento em que as diversas áreas, em distintos níveis hierárquicos, adotarem iniciativas semelhantes, é possível a constituição de um banco institucional de iniciativas, de boas práticas de gestão, associadas a cada um dos objetivos estratégicos, que possam ser implementadas localmente por cada unidade, serviço, seção e equipe, sob a coordenação dos respectivos gestores.

6 Conclusão

Uma primeira lição aprendida consiste na constatação de que as ações determinantes para a consecução dos objetivos estratégicos não devem ser simplesmente esperadas pelos gestores, mas devem ser buscadas, com criatividade, determinação e persistência, por meio de iniciativas locais, em consonância e em harmonia com a missão, a visão e os valores institucionais.

Outra lição aprendida compreende a percepção de que há vários objetivos estratégicos que podem ser alcançados pelas boas práticas de gestão e de melhorias dos processos de trabalho em níveis hierárquicos mais baixos da instituição. Esta percepção vem acompanhada da constatação de que é plenamente viável a adoção de múltiplas ini-

ciativas locais com o fito de abranger múltiplos objetivos estratégicos, desde que coordenados adequadamente pelo gestor.

Por fim, uma última e mais importante lição consiste na percepção de que o alcance dos objetivos estratégicos da instituição passa, necessariamente, pelo comprometimento e consciência das pessoas relativamente àquilo que se pretende alcançar e à importância do papel de cada um neste processo. São as ações comprometidas e conscientes das pessoas que determinam o sucesso do planejamento estratégico.

Neste sentido, conclui-se que a instituição poderia promover a criação de um banco nacional de boas práticas de gestão vinculadas aos objetivos estratégicos, a ser compartilhado por todas as projeções do órgão, como delegacias, inspetorias, divisões, serviços, seções, setores e equipes, com iniciativas a serem implantadas localmente, sob a coordenação dos gestores locais, para o direcionamento das ações operacionais àqueles objetivos institucionais.

Referências

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria MF nº 587, de 21 de dezembro de 2010. Aprova o Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil- RFB. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Portarias/2010/MinisteriodaFazenda/portmf587.htm>>. Acesso em: 10 set. 2011.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 1.700, de 2009. Aprova o Mapa, os Objetivos e os Indicadores Estratégicos da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) para o período de 2009 a 2011 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.anfip.org.br/arqs-pdfs/portaria_1700_RFB_2009_2011_19102009.pdf>. Acesso em: 10 set. 2011.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 987, de 22 de dezembro de 2009. Disciplina a aquisição, com isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados, de veículo destinado ao transporte autônomo de passageiros (táxi). Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2009/in9872009.htm>>. Acesso em: 10 set. 2011.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 988, de 22 de dezembro de 2009. Disciplina a aquisição de automóveis com isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados, por pessoas portadoras de deficiência física, visual, mental severa ou profunda, ou autistas. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2009/in9882009.htm>>. Acesso em: 10 set. 2011.

_____. Lei n. 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei943096.htm>>. Acesso em: 10 set. 2011.

_____. Lei n. 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2003/lei10833.htm>>. Acesso em: 10 set. 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 21 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

Apêndice A – *Check-list* de isenção de IPI/IOF para deficientes



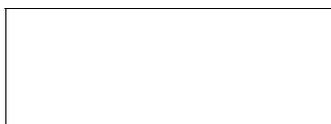
**MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB
DELEGACIA DA RFB EM**

PROCESSO : XXXXX.XXXXXX/XXXX-XX
INTERESSADO : YYYYYYY YYYYYYY YYYYYYY
CPF: ZZZZZZZZ-ZZ

Foram apresentados os seguintes documentos pelo interessa do supramencionado relativos ao pedido de isenção de IPI/IOF:

	Documento	Folha
1	Requerimento regularmente preenchido (anexo I – art. 3º, <i>caput</i> , da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
2	Declaração de disponibilidade financeira ou patrimonial (anexo II - art. 3º, II, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
3	Laudo de Avaliação, emitido por serviço público de saúde ou serviço privado de saúde, contratado ou conveniado, que integre o Sistema Único de Saúde ou laudo emitido pelo DETRAN ou por Serviço Social Autônomo (anexos IX, X ou XI - art. 3º, I e § 6º, da IN RFB nº 988 de 22/12/2009)	
4	Original e cópia simples ou cópia autenticada da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) do beneficiário da isenção, caso seja ele o condutor do veículo (art. 3º, III, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
5	Declaração relativa às contribuições previdenciárias.	
6	(EVENTUAL) Documento que comprove a representação legal, se for o caso (art. 3º, VI, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
7	(EVENTUAL) Declaração, na hipótese de emissão de laudo de avaliação por clínica credenciada pelo Detran ou por prestador de serviço privado de saúde, contratado ou conveniado, que integre o SUS (anexos XII ou XIII – art. 3º, inciso V da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
8	(EVENTUAL) Identificação dos condutores autorizados, caso o portador de deficiência, beneficiário da isenção, não seja o condutor do veículo (anexo VIII – art. 3º, § 3º, da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
9	(EVENTUAL) Original e cópia simples ou cópia autenticada da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) do(s) condutor(es) autorizado(s), se for o caso (art. 3º, inciso IV, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).	
10	(EVENTUAL) Procuração particular, com firma reconhecida, ou procuração pública, acompanhada de cópia simples, acompanhada do original, ou cópia autenticada do documento de identidade do procurador (Portaria SRF nº 1095, de 2000).	
11	(EVENTUAL) Requerimento de isenção de IOF	

Devidamente instruído, encaminho o presente processo ao X-ORT para a apreciação do pleito.



Apêndice B – *Check-list* de isenção de IPI/IOF para taxistas



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB
DELEGACIA DA RFB EM

PROCESSO : XXXXX.XXXXXX/XXXX-XX
INTERESSADO : YYYYYYY YYYYYYY YYYYYYY
CPF: ZZZZZZZZ-ZZ

Foram apresentados os seguintes documentos pelo interessado supramencionado relativos ao pedido de isenção de IPI/IOF:

	Item a verificar	Folha
1	Requerimento regularmente preenchido (anexo III - art. 4º, <i>caput</i> , da IN RFB 987, de 2009).	
2	Declaração de disponibilidade financeira ou patrimonial compatível com o valor do veículo a ser adquirido (anexo II - art. 4º, § 1º, inciso I, da IN RFB 987, de 2009).	
3	Original e cópia simples ou cópia autenticada da CNH do requerente em que conste a informação de que exerce atividade remunerada (art. 147 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro) – (art. 4º, § 1º, inciso II, da IN RFB 987, de 2009).	
4	Declaração do órgão público de que exerce a atividade de condutor autônomo de passageiros, na categoria aluguel (táxi), em veículo de sua propriedade ou de que é titular de autorização, permissão ou concessão para exploração do serviço de transporte individual de passageiros (táxi) e esteja impedido de continuar exercendo essa atividade em virtude de destruição completa, furto ou roubo do veículo. (art. 4º, § 1º, inciso III, alíneas "a" e "b", da IN RFB 987, de 2009).	
5	Documentos comprobatórios de regularidade das contribuições para o Serviço Social do Transporte (Sest) e para o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat) (art. 65, § 5º, e art. 111, §§ 8º e 9º, da IN RFB 971, de 2009).	
6	(EVENTUAL) Certidão de Baixa do Veículo, prevista em resolução do Contran, no caso de destruição completa, ou certidão da Delegacia de Furtos e Roubos ou congêneres, no caso de furto ou roubo. (art. 4º, § 4º, da IN RFB 987, de 2009).	
7	(EVENTUAL) Procuração particular, com firma reconhecida, ou procuração pública, acompanhada de cópia simples, acompanhada do original, ou cópia autenticada do documento de identidade do procurador (Portaria SRF nº 1095, de 2000).	
8	(EVENTUAL) Requerimento de isenção de IOF	

Devidamente instruído, encaminho o presente processo ao X-ORT para a apreciação do pleito.



Apêndice C – Informação fiscal de isenção de IPI/IOF para deficientes



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB
DELEGACIA DA RFB EM

PROCESSO : XXXXX.XXXXXX/XXXX-XX
 INTERESSADO : YYYYYYY YYYYYYY YYYYYYY
 CPF: ZZZZZZZZ-ZZ

Em análise ao processo suprarreferido, em face do disposto na Instrução Normativa RFB nº 988 de 22 de dezembro de 2009, foram feitas as seguintes verificações:

	Item a verificar	Folha ou Ausência	Regular	Caso ausente ou não regular, providência ou observação.
1	Requerimento regularmente preenchido (anexo I – art. 3º, <i>caput</i> , da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
2	Declaração de disponibilidade financeira ou patrimonial (anexo II – art. 3º, II, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
3	Laudo de Avaliação, emitido por serviço público de saúde ou serviço privado de saúde, contratado ou conveniado, que integre o Sistema Único de Saúde ou laudo emitido pelo DETRAN ou por Serviço Social Autônomo (anexos IX, X ou XI – art. 3º, I e § 6º, da IN RFB nº 988 de 22/12/2009)			
4	Regularidade fiscal relativa aos tributos e contribuições administrados pela RFB e à Dívida Ativa União, observado o disposto na Portaria Conjunta RFB/INSS nº 2, de 27 de abril de 2009. Caso o interessado não seja contribuinte ou seja isento da contribuição previdenciária, deverá apresentar declaração, sob as penas da lei, atestando esta condição (art. 3º, §1º e § 2º, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
5	Original e cópia simples ou cópia autenticada da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) do beneficiário da isenção, caso seja ele o condutor do veículo (art. 3º, III, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
6	(EVENTUAL) Documento que comprove a representação legal, se for o caso (art. 3º, VI, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
7	(EVENTUAL) Declaração, na hipótese de emissão de laudo de avaliação por clínica credenciada pelo Detran ou por prestador de serviço privado de saúde, contratado ou conveniado, que integre o SUS (anexos XII ou XIII – art. 3º, inciso V da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			

(continua)

	Item a verificar	Folha ou Ausência	Regular	Caso ausente ou não regular, providência ou observação.
8	(EVENTUAL) Identificação dos condutores autorizados, caso o portador de deficiência, beneficiário da isenção, não seja o condutor do veículo (anexo VIII – art. 3º, § 3º, da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
9	(EVENTUAL) Original e cópia simples ou cópia autenticada da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) do(s) condutor(es) autorizado(s), se for o caso (art. 3º, inciso IV, IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
10	(EVENTUAL) Procuração particular, com firma reconhecida, ou procuração pública, acompanhada de cópia simples, acompanhada do original, ou cópia autenticada do documento de identidade do procurador (Portaria SRF nº 1095, de 2000).			
11	Verificação do domicílio fiscal e de sua conformidade com o indicado no requerimento (art. 3º, <i>caput</i> , da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			
12	Verificação da não aquisição de outro veículo nos últimos dois anos – COMPROT (art. 2º, § 3º da IN RFB nº 988 de 22/12/2009).			

Em face das informações suprarreferidas, proponho:

- () o deferimento do requerimento de isenção de IPI apresentado;
- () o indeferimento do requerimento de isenção de IPI em face do não-atendimento dos requisitos suprarreferidos;
- () a intimação do requerente para saneamento das irregularidades constatadas;
- () o encaminhamento dos autos a(o) _____.

De acordo,

Apêndice D – Informação fiscal de isenção de IPI/IOF para taxistas



**MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB
DELEGACIA DA RFB EM**

PROCESSO : XXXXX.XXXXXX/XXXX-XX
INTERESSADO : YYYYYYY YYYYYYY YYYYYYY
CPF: ZZZZZZZZ-ZZ

Em análise ao processo suprarreferido, em face no disposto na Instrução Normativa RFB nº 987, de 22 de dezembro de 2009, foram feitas as seguintes verificações:

	Item a verificar	Folha ou Ausência	Regular	Caso ausente ou não regular, providência ou observação.
1	Requerimento regularmente preenchido (anexo III - art. 4º, <i>caput</i> , da IN RFB 987, de 2009).			
2	Declaração de disponibilidade financeira ou patrimonial compatível com o valor do veículo a ser adquirido (anexo II - art. 4º, § 1º, inciso I, da IN RFB 987, de 2009).			
3	Original e cópia simples ou cópia autenticada da CNH do requerente em que conste a informação de que exerce atividade remunerada (art. 147 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro) – (art. 4º, § 1º, inciso II, da IN RFB 987, de 2009).			
4	Declaração do órgão público de que exerce a atividade de condutor autônomo de passageiros, na categoria aluguel (táxi), em veículo de sua propriedade ou de que é titular de autorização, permissão ou concessão para exploração do serviço de transporte individual de passageiros (táxi) e esteja impedido de continuar exercendo essa atividade em virtude de destruição completa, furto ou roubo do veículo. (art. 4º, § 1º, inciso III, alíneas "a" e "b", da IN RFB 987, de 2009).			
5	(EVENTUAL) Certidão de Baixa do Veículo, prevista em resolução do Contran, no caso de destruição completa, ou certidão da Delegacia de Furtos e Roubos ou congêneres, no caso de furto ou roubo. (art. 4º, § 4º, da IN RFB 987, de 2009).			

(continua)

	Item a verificar	Folha ou Ausência	<i>Regular</i>	Caso ausente ou não regular, providência ou observação.
6	Regularidade fiscal relativa aos impostos e contribuições administrados pela RFB e à Dívida Ativa da União (art. 4º, § 7º, da IN RFB 987, de 2009).			
7	(EVENTUAL) Procuração particular, com firma reconhecida, ou procuração pública, acompanhada de cópia simples, acompanhada do original, ou cópia autenticada do documento de identidade do procurador			
8	Verificação do domicílio fiscal e de sua conformidade com o indicado no requerimento (art. 4º, <i>caput</i> , da IN RFB 987, de 2009).			
9	Verificação da não aquisição de outro veículo nos últimos dois anos – COMPROT (art. 2º, §§ 1º e 2º da IN RFB 987, de 2009).			
10	Verificação da existência de um único veículo utilizado como táxi – RENAVAL (art. 1º, § 3º da IN RFB 987, de 2009).			

Em face das informações suprarreferidas, proponho:

- o deferimento do requerimento de isenção de IPI para táxi apresentado;
- o indeferimento do requerimento de isenção de IPI em face do não-atendimento dos requisitos suprarreferidos;
- a intimação do requerente para saneamento das irregularidades constatadas;
- o encaminhamento dos autos a(o) _____.

De acordo.



Construindo a ponte de ouro entre a Receita Federal do Brasil e o contribuinte: os resultados de uma pesquisa-ação

2º Lugar

ANDRÉ DE MAGALHÃES BRAVO*
CLÓVIS BELBUTE PERES**

- * Graduado em Administração de Empresas – FEA/USP
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Porto Alegre – Rio Grande do Sul

- ** Doutor em Astrofísica – UFRGS
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Porto Alegre – Rio Grande do Sul



Construindo a ponte de ouro entre a Receita Federal do Brasil e o contribuinte: os resultados de uma pesquisa-ação

Resumo

Neste trabalho, descrevemos as proposições e as diretrizes básicas de implementação relativas a três ações estratégicas que visam ao incremento da exatidão e da tempestividade no cumprimento espontâneo das obrigações tributárias perante a Receita Federal do Brasil (RFB). Essas ações têm em comum a valorização dos profissionais que prestam os serviços fiscais aos contribuintes da RFB, em especial os da classe contábil.

A primeira ação estratégica consiste no apoio à criação e ao desenvolvimento de Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal (NAFs) pela RFB. Esses núcleos operam nas faculdades de Ciências Contábeis como laboratórios de prática fiscal, à semelhança das já consagradas iniciativas de prática jurídica das faculdades de Direito. Porém, possuem como elemento inovador e diferenciador o apoio da RFB. Os NAFs atuam na qualificação do futuro contador por meio da prática, com fundamento em dois pilares: o auxílio ao contribuinte hipossuficiente e a difusão do conhecimento fiscal.

A segunda ação, denominada de Treinamento PSF, consiste no desenvolvimento pela RFB de um material institucional completo voltado a promover a capacitação continuada dos prestadores de serviços fiscais (PSF), com vistas ao correto adimplemento das obrigações tributárias.

A terceira trata-se de um processo de certificação da suficiência dos conhecimentos dos profissionais em atuação no mercado de serviços fiscais, com o objetivo de garantir a melhoria de sua qualidade: o chamado Certificado de Suficiência RFB. O conteúdo do material institucional de treinamento (Treinamento PSF) servirá de base para o exame com vistas a obter a mencionada certificação, bem como para o apoio aos NAFs.

A metodologia utilizada no estudo envolveu basicamente a técnica da pesquisa-ação, subsidiada por uma pesquisa de campo de natureza exploratória.

Apesar de serem independentes, as ações propostas são complementares na medida em que convergem para o incremento do correto cumprimento das obrigações perante a RFB, reduzindo inúmeros retrabalhos internos do órgão, detalhados no texto da monografia, ocasionados pelos erros e pelas omissões na prestação de serviços fiscais. Os NAFs, em especial, ao promoverem o atendimento ao contribuinte de menor capacidade contributiva, aumentam a conclusividade no atendimento ao cidadão sem a necessidade de utilização dos recursos humanos e materiais das unidades de atendimento da RFB.

Metaforicamente, consideramos o prestador de serviços fiscais como a atual ponte de concreto que liga RFB ao contribuinte final e vice-versa. Ao implementar as três ações estratégicas propostas, esse concreto será transformado em ouro, aproximando o fisco do contribuinte de forma eficaz e perene, por meio de três vias alternativas que abrangerão todo o ciclo normal de formação profissional do bacharel em ciências contábeis, melhorando a qualidade dos serviços prestados também pelos técnicos em contabilidade e pelos demais profissionais egressos de outras áreas.

Os custos dessas iniciativas são desprezíveis frente aos resultados, pois o modelo lógico proposto envolve o aproveitamento do capital

intelectual e do acervo de conhecimentos e de materiais já disponíveis na RFB, com pequenos ajustes, bem como o *know-how* da Escola de Administração Fazendária, instituição cuja parceria será fundamental no Treinamento PSF e no Certificado de Suficiência RFB.

O projeto dos NAFs já é realidade haja vista os seis núcleos inaugurados e os outros dez em vias de sê-lo. No que se refere às duas outras ações, por se tratarem de iniciativas institucionais inéditas e que envolvem o órgão diretamente, foram traçadas diretrizes no sentido de tornar mais eficaz o processo de difusão do conhecimento internalizado na RFB, tanto em termos de custos para o desenvolvimento, quanto de facilitação do acesso dos materiais pelos usuários.

Dois diretrizes fundamentais na escolha dos conteúdos de treinamento são a disseminação de informações que contribuam para a intensificação da utilização do atendimento eletrônico e para elevação da percepção de risco por meio dos prestadores de serviços fiscais.

Em termos de recursos humanos internos, será fundamental o envolvimento dos servidores lotados nas divisões e nas coordenações de tributação, de cobrança e de atendimento ao cidadão, bem como nos plantões fiscais e aqueles participantes dos grupos de educação fiscal para o apoio aos NAFs e a definição dos conteúdos a serem inseridos no material de treinamento.

De resto, os custos vinculados à implementação das iniciativas referem-se aos recursos de informática associados à disponibilização do material de treinamento ao público externo. Por sugestão, tais custos poderão ser drasticamente minimizados com a utilização de ferramentas de ensino à distância, mediante, por exemplo, *downloads* de videoaulas e de apostilas institucionais. Os custos de seleção vinculados ao Certificado de Suficiência RFB serão pagos pelos próprios prestadores de serviços fiscais candidatos, haja vista que sua obtenção dependerá de aprovação em exame nacional e periódico a ser realizado pela ESAF.

Essas iniciativas estratégicas, voltadas para a edificação da ponte de ouro entre a RFB e o contribuinte, alinham-se perfeitamente ao atual mapa estratégico do órgão. Em relação aos resultados institucionais, além da elevação do cumprimento espontâneo das obrigações

tributárias e da prestação de atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte, acredita-se que as ações em comento ampliarão a arrecadação e a aceitação social da tributação, mediante a multiplicação do conhecimento acerca da correta aplicação e interpretação da legislação tributária federal, através da abertura de um canal institucional formal de comunicação técnica com a sociedade organizada.

Em razão da melhoria da eficiência nos fluxos internos de trabalho, por meio da minimização ou da eliminação de processos ou procedimentos internos desnecessários ou evitáveis, criar-se-ão condições a favorecer o aperfeiçoamento do macroprocesso do crédito tributário, sobretudo nas áreas de cobrança, arrecadação, fiscalização, contencioso e atenção ao contribuinte.

O trabalho propõe ainda a inclusão de mais um processo interno no mapa estratégico da RFB cujo enunciado seria “promover e apoiar a capacitação e a valorização dos prestadores de serviços fiscais”.

Ao longo desta pesquisa, muitas foram as lições aprendidas. Em especial temos as seguintes: (1) Há significativo espaço para a valorização dos prestadores de serviços fiscais, sejam eles profissionais da contabilidade ou não, mediante o incremento do nível de conhecimentos acerca da legislação e das obrigações tributárias federais; (2) É estratégica a inserção institucional da RFB como elemento ativo e indutor do processo de qualificação desses profissionais, no que se refere especificamente à prestação de serviços fiscais perante o órgão; (3) Essa inserção, para que seja eficaz, dar-se-á de forma plural, mediante a atuação direta da RFB ou o apoio a iniciativas da sociedade organizada.

Construindo a ponte de ouro entre a Receita Federal do Brasil e o contribuinte: os resultados de uma pesquisa-ação

Resumo

As prestações relativas ao cumprimento das obrigações tributárias principais ou acessórias serão chamadas, genericamente, neste estudo, de serviços fiscais. Com efeito, tem-se por premissa que quanto maior for o nível de conhecimento dos profissionais da contabilidade – e dos demais prestadores de serviços fiscais – acerca da legislação tributária federal, mais exato, tempestivo e espontâneo será o adimplemento das obrigações dos contribuintes perante a RFB. As incorreções e as omissões na prestação de serviços fiscais geram o desperdício de recursos públicos, consubstanciado na ocorrência de diversas situações de retrabalho interno na RFB, sendo influenciadas por fatores como a complexidade, a multiplicidade e a mutabilidade das normas tributárias, o atual processo de formação profissional da classe contábil e algumas ineficiências econômicas do mercado de prestação de serviços contábeis e fiscais. Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória que indicou haver um significativo espaço para o incremento do nível de conhecimento dos prestadores de serviços fiscais acerca da legislação e das obrigações tributárias federais.

Com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade dos serviços fiscais prestados aos contribuintes da RFB, propõe-se uma efetiva participação da instituição no processo de capacitação dos prestadores de serviços fiscais – especialmente em relação à classe contábil – voltada para a correta prestação dos serviços fiscais no âmbito federal. Essa participação estratégica será composta por três ações independentes, mas complementares entre si, que representam uma maior e melhor aproximação entre a RFB e os contribuintes, mediante o que metaforicamente chamamos de ponte de ouro, a saber: os Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal (NAFs), o Treinamento PSF e o Certificado de Suficiência RFB. Os NAFs são iniciativas das faculdades de ciências contábeis, apoiadas pela RFB, cujo objetivo é difundir o conhecimento contábil e fiscal, bem como oferecer assistência gratuita a contribuintes hipossuficientes no ambiente acadêmico. Atualmente, há seis NAFs em atividade e dez em processo de constituição. O Treinamento PSF envolve a criação e a disponibilização a baixo custo para as partes de um material institucional completo para a capacitação continuada dos prestadores de serviços fiscais (PSF). A outra ação estratégica proposta envolve a certificação pela RFB da suficiência do nível de conhecimentos dos prestadores de serviços fiscais acerca da legislação e das obrigações tributárias federais. As três ações estratégicas propostas alinham-se perfeitamente com o atual mapa estratégico da RFB, relacionando-se intrinsecamente com os resultados de cumprimento espontâneo das obrigações, de prestação de atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte e de ampliação da arrecadação tendo em vista o processo de difusão da correta aplicação da legislação tributária federal mediante a criação de um canal técnico de comunicação com a sociedade organizada. Ademais, as iniciativas propostas resultarão em maior eficiência nas funções internas de atendimento ao contribuinte, arrecadação, tributação e fiscalização, contribuindo para a otimização do macroprocesso do crédito tributário. Processos internos estratégicos da RFB como a intensificação do atendimento eletrônico e a elevação da percepção de risco serão diretamente incrementados em razão das três iniciativas propostas.

Introdução

Em todas as sociedades modernas, há um claro distanciamento entre o que o fisco espera do contribuinte e o que este último consegue oferecer, seja em termos do adimplemento da obrigação principal, seja em termos do cumprimento de obrigações acessórias.¹

Esta distância não se funda em insito atraso de qualquer sistema tributário, senão na própria diversidade das relações entre múltiplos agentes. Exsurge das multifacetadas relações de mercado e transparece mesmo em países desenvolvidos, haja vista, por exemplo, a complexidade dos regulamentos do IRS estadunidense e de sua miríade de formulários associados.

Parte dessa complexidade origina-se, obviamente, do poder normatizador da autoridade fiscal ou da má-fé de certos agentes na utilização do sistema tributário; porém, esses pontos não são objeto de nossa investigação. Diferentemente, pesquisamos como podemos avançar no melhor cumprimento das obrigações tributárias através de outros dois vetores: no apoio ao contribuinte final e ao profissional que o assessora. Mostraremos que ações estratégicas bastante simples, orientadas a estes agentes – em especial ao segundo – possuem enorme eficácia, derivada do poder multiplicador que se potencializa quando os agentes sociais e econômicos organizam-se.²

Em todos os países de economia de mercado desenvolvida, o

1 Cf., e.g., a definição de *Tax Gap*, disponível em: < <http://www.irs.gov/newsroom/article/0,,id=158619,00.htm>>| Acesso em: 20 set. 2011. O IRS, *Internal Revenue Service*, e a Receita Federal dos Estados Unidos da America. Seu sítio na internet, com a variedade de formulários e a legislação pertinente. Disponível em: < <http://www.irs.gov/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

2 A organização dos agentes possui um custo, ainda que de difícil mensuração, mas traz enormes benefícios. Um caso simples produzido pelo professor Hamermesh em sua clássica obra *Economics is Everywhere* (2010, p. 207) ilustra tal situação. Moradores de um bairro tinham telefones celulares com a mesma frequência, 2.4GHz, muito popular à época. Os transtornos que uns causavam aos outros a todos onerava. Ao invés de uma solução burocrática ou jurisdicional, a comunidade organizou-se por meio de um pacto para que cada um adquirisse aparelho com frequência ligeiramente distinta de outro. A alguém coube organizar a iniciativa, mas uma vez iniciada, o resultado foi muito eficaz e autossustentável. Na linguagem econômica: a organização da comunidade internalizou uma externalidade. Situação semelhante aparece em diferentes etapas de nosso trabalho, conforme veremos.

profissional que presta serviços contábeis assume posição de proeminência. Ele é fundamental não apenas no sucesso de empreendimentos menores, mas na verdadeira manutenção da estabilidade econômica internacional, como ficou evidente na crise internacional deflagrada pela frouxidão dos controles corporativos internos anteriores à ruína da *Enron*.³

No Brasil, parcela significativa de contribuintes, mormente pessoas físicas, dispensa a ajuda de profissionais especializados quando as situações econômicas são mais simples, tais como aquelas envolvendo a Contribuição Previdenciária, o IRPF, o ITR e o SIMEI.⁴

Em todos os demais tributos administrados pela Receita Federal do Brasil (RFB), a pessoa jurídica contribuinte depende da contratação de um especialista para o cumprimento da obrigação de apurar e de recolher o tributo devido – obrigação principal – e de apresentar as informações e os documentos exigidos pela legislação – obrigações acessórias.⁵

Os contadores e os técnicos em contabilidade são os profissionais que reúnem as melhores condições de capacitação para a adequada prestação dos serviços fiscais junto à RFB – e às demais administrações tributárias – por razões históricas, econômicas e de formação acadêmica ou técnica.^{6, 7}

3 O caso está detalhado em KOHN (2004), *Whistleblower Law: A Guide to Legal Protections for Corporate Employees*.

4 As siglas estão em um banco ao início do trabalho para facilitar a exposição. Mesmo os casos citados podem trazer complexidades e requererem a assessoria de um profissional, p. ex. IRPF de diplomatas, de inventários complexos, ganhos em causas judiciais, etc.

5 No presente trabalho, as prestações de serviços relativas ao cumprimento das obrigações tributárias do contribuinte, sejam principais ou acessórias, serão chamadas de serviços fiscais.

6 Nos termos do Decreto-Lei nº 9.295, de 1946, art. 15, a execução de serviços contábeis é atribuição exclusiva dos contadores e dos técnicos em contabilidade devidamente habilitados e registrados pelos conselhos regionais. Entretanto, no que tange aos serviços fiscais, não há proibição legal em relação à contratação de um profissional graduado ou técnico em outras áreas do conhecimento.

7 As obrigações tributárias sempre estiveram incluídas no rol de tarefas desempenhadas pela classe contábil nacional, remontando à época em que a profissão ainda não era regida por lei no programa do curso geral das primeiras escolas de contabilidade do Brasil, reconhecidas pelo Decreto Federal nº 1.339 de 1905, já havia a disciplina denominada Legislação de Fazenda e Aduaneira.

Os profissionais que prestam serviços fiscais, além de seus tantos outros papéis de relevância, atuam como pontes de ligação entre o fisco e o contribuinte final, ligação que é natural no caso da classe contábil pela proximidade entre os fatos geradores dos tributos e o registro das transações, o levantamento do resultado econômico e o controle do patrimônio.

Nossa investigação do distanciamento fisco-contribuinte e da possível melhoria no cumprimento de obrigações tributárias levou-nos a revisitar o papel do profissional contábil e de que forma ele pode ser expandido e fortalecido. Iniciaremos, com essa pesquisa, a construção de verdadeira ponte de ouro entre a RFB e seu contribuinte final, mediante o fortalecimento do profissional que presta os serviços fiscais, associado ou não à escrituração contábil.

Especificamente, identificamos que sobre esta ponte de ouro serão pavimentadas três grandes vias: (1) a da formação acadêmica pela prática, que tem como subproduto o apoio ao contribuinte hipossuficiente; (2) a da difusão do conhecimento contábil incentivada pelo fisco; (3) e o da certificação do profissional que atua em matéria fiscal, como forma de diferenciação e de capacitação de seu trabalho. Todas essas iniciativas são simples. Uma já foi amplamente testada e encontra-se em franco desenvolvimento. As outras indicam claramente seus frutos. Todas, porém, podem ser ditas inovadoras, sem com isso usarmos de hipérbole, como ficará claro no texto a seguir.

A monografia está estruturada da seguinte forma. Após o detalhamento da metodologia empregada, analisamos a prestação de serviços fiscais primordialmente sob a ótica econômica. Nas seções 5 a 7, explicitamos cada uma das iniciativas que erigem nossa ponte de ouro. Finalmente, contextualizamos-las no mapa estratégico da RFB e analisamos as prováveis consequências.

1 Metodologia de pesquisa e objetivo

Como bem conceitua Tripp (2005, p. 445), o termo pesquisa-ação designa gênero e espécie de pesquisa:

É importante que se reconheça a pesquisa-ação como um

dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

O autor reconhece que o termo se vulgarizou, mas observa que o instrumento é insuperável como método de pesquisa que visa a promover resultados práticos. Observa que a pesquisa-ação situa-se a meio caminho entre a prática e técnicas tradicionais de pesquisa científica, elencando onze pontos que diferenciam essas três abordagens, mas que aqui não discutiremos por falta de espaço.

Thiollent (2003, p. 14) magistralmente conceitua pesquisa-ação como:

[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Nosso trabalho espelha esta conceituação fielmente. Utilizamos os participantes e suas experiências, como alunos ou como profissionais, para coletivamente construirmos soluções.

Roesch (1999, p.127), ao resumir as metodologias de pesquisa em administração, coloca a pesquisa-ação como método qualitativo associado a métodos de coleta e de análise de dados específicos. Em nosso caso, utilizamos como técnica de coleta de dados as Entrevistas em Profundidade e a Observação Participante e como método de análise de dados a Construção de Teoria (*grounded theory*), base para a nossa proposta de valorização dos prestadores de serviço fiscais como instrumento de ligação entre o fisco e o contribuinte final.

Após as digressões acima, ressaltamos que nossa metodologia

não incluiu apenas o método de pesquisa-ação, embora este lhe seja a base e lhe forneça a moldura. Seguindo a classificação de Roesch (1999), utilizamos também um método quantitativo, especificamente uma pesquisa exploratória cuja técnica de coleta baseou-se em questionários (cf. Anexo). Estes formaram uma amostra não probabilística e serviram para gizarmos os principais problemas e para efetuarmos nossos primeiros testes de hipótese.

Como sói ocorrer em investigações sociais complexas, desenvolvidas por meio de pesquisa-ação, é difícil traçar uma linha de tempo e uma cronologia precisas. Resumidamente, porém, a pesquisa ocorreu da seguinte forma. As primeiras entrevistas com contribuintes e contadores iniciaram-se em 2008, mas as iniciativas concretas na construção de nosso modelo de *ponte de ouro* ocorreram apenas em 2010, quando identificamos as estratégias factíveis.

Também, em 2008, já havíamos iniciado um estudo comparado sobre o relacionamento do estudante de contabilidade e do profissional contábil com o IRS (EUA). Em 2010, porém, este estudo aprofunda-se e detectamos a importância da certificação e do apoio do IRS norte-americano aos núcleos e escritórios contábeis estadunidenses e começamos a investigar o impacto do retrabalho causado pelas incorreções no cumprimento das obrigações tributárias.

A partir de outubro de 2010, deflagramos verdadeiramente nosso ciclo de pesquisa-ação. Iniciamos as entrevistas com os núcleos de prática jurídica nas universidades e com os alunos de contabilidade de diversos cursos e detectamos que inexistiam iniciativas equivalentes às “clínicas de apoio fiscal” dos EUA (*Tax Clinics*).⁸ Simultaneamente, iniciamos a análise econômica do mercado de prestação de serviços contábeis e a investigação das dificuldades encontradas pelos prestadores de serviços fiscais.

Em dezembro de 2010, iniciamos duas linhas de ação. Elaboramos um questionário piloto para a aferição dos conhecimentos tributários dos profissionais que prestam serviços fiscais (contadores, contabilistas,

8 Low IncomeTaxpayer Clinics (LITCs). Disponível em: <<http://www.irs.gov/advocate/article/0,,id=106991,00.html>>. Acesso em: 20 set. 2011.

advogados, dentre outros). Ademais, iniciamos o apoio à criação de unidades semelhantes às *Tax Clinics*, aqui denominadas de NAFs, Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal, nas faculdades de ciências contábeis. Eles operam como centros de prática e difusão do conhecimento, utilizados como laboratórios para aperfeiçoar continuamente nossa investigação, a qual ainda é embrionária.

Cumprindo com o dever de clareza é mister salientar que o objetivo geral desse estudo pode ser formulado como *a investigação e a proposição de ações que diminuam a distância entre a RFB e o contribuinte final por meio da valorização do profissional que intermedia esta relação*. Os resultados, junto a maiores detalhes, estão nas seções 5, 6 e 7, as quais tratam individualizadamente das três ações estratégicas propostas.

2 A questão da incorreção no cumprimento das obrigações tributárias perante a RFB

Nesta seção do trabalho, será desenvolvida uma análise das causas e dos efeitos relacionados ao cumprimento incorreto das obrigações tributárias no âmbito da RFB.

2.1 A capacitação dos prestadores de serviços fiscais e o correto cumprimento das obrigações tributárias

A incorreção ou a omissão na apuração ou no recolhimento dos tributos federais gera o desperdício de recursos públicos na medida em que a RFB tem de lançar ou cobrar os valores não declarados ou não recolhidos pelo contribuinte.

Caso todos os contribuintes efetuassem corretamente o cálculo e o recolhimento dos tributos, prestando todas as informações e produzindo todos os documentos fiscais exigidos, sem erros ou omissões, haveria o máximo adimplemento das obrigações, minimizando a necessidade de utilização de recursos públicos empregados na administração tributária. Assim, quanto maior for o percentual de contribuintes que cumprirem espontaneamente – e corretamente – as obrigações tributárias, maior será a eficiência do Estado.

Contudo, ao efetuar o autolancamento, também chamado de lançamento homologado, o contribuinte omite a ocorrência do fato gerador dos impostos e das contribuições em decorrência de três razões: má-fé, imperícia ou erro.

No que se refere à conduta de má-fé, cabe à atividade de fiscalização da RFB o lançamento do tributo omitido, sem prejuízo da multa de ofício duplicada, bem como da representação fiscal para fins penais, sendo esse o meio de punição mais adequado para desencorajar a reincidência.

Com efeito, a premissa que se tem é: exceto nos casos em que há a omissão da ocorrência do fato gerador por má-fé, quanto maior for o conhecimento do prestador de serviços fiscais a respeito da correta aplicação da legislação tributária, mais exato, tempestivo e espontâneo será o cumprimento das obrigações pelos contribuintes.

2.2 Fatores influenciadores de incorreções no cumprimento das obrigações tributárias

Existem alguns fatores que influenciam o cometimento de erros ou a ocorrência de imperícia no adimplemento das obrigações tributárias: (1) a complexidade, a multiplicidade e a mutabilidade da legislação e das obrigações tributárias; (2) o atual processo de formação profissional dos contadores e dos técnicos em contabilidade; e (3) determinadas imperfeições econômicas que ocorrem no mercado de serviços contábeis e fiscais.

2.2.1 A complexidade, a multiplicidade e a mutabilidade da legislação e das obrigações tributárias

O sistema tributário brasileiro é composto por vários impostos e contribuições de complexa apuração, em que há uma excessiva quantidade de normas que se alteram com significativa constância, contribuindo para o aumento da probabilidade de ocorrência de incorreções e de omissões no cumprimento das obrigações a eles relativas.

Tributos como o IRPJ, a CSLL, o PIS/PASEP, a COFINS, a Contribuição Previdenciária, o IOF, o IPI, o ICMS e o ISSQN são extremamente

complexos em razão da grande quantidade de elementos e de conceitos que se relacionam sistematicamente em suas metodologias de apuração, ao elevado grau de detalhamento, ao número crescente de exceções em relação às regras gerais e às inúmeras situações concretas em que ocorre dificuldade de aplicação direta dos dispositivos legais, e é necessária a utilização de técnicas de interpretação.

Há um estudo do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário que demonstra que nos primeiros vinte e dois anos de vigência da Constituição Federal de 1988 foram editadas mais de vinte e oito mil normas tributárias federais, perfazendo uma média aproximada de quatro normas por dia útil. Se forem incluídas as normas estaduais e municipais, esse total sobe, aproximadamente, para duzentas e cinquenta mil normas tributárias, dando uma média de quarenta e seis por dia útil.⁹ Estes números incluem muitas normas de expediente, mas ainda assim indicam a complexidade e a extensão do sistema.

Ademais, com o crescente processo de informatização das obrigações acessórias em todas as administrações tributárias, têm sido introduzidos nas normatizações conceitos próprios do mundo da tecnologia da informação, tornando ainda mais complexa a compreensão e a operacionalização das prestações exigidas dos contribuintes.

2.2.2 O atual processo de formação profissional dos contadores e dos técnicos em contabilidade

No desempenho de suas atividades, seja nos serviços contábeis, fiscais ou societários, os profissionais da contabilidade operam em um ambiente técnico e normativo extremamente amplo e complexo. Além de consistente formação na área contábil, envolvendo o domínio em relação às normas brasileiras de contabilidade e aos pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, são necessários sólidos conhecimentos acerca do direito e das legislações civil, comercial, societária, trabalhista, previdenciária e tributária.

Com essa extensa gama de conteúdos exigidos, é diminuto o

9 Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. Disponível em: <http://ibpt.com.br/home/publicacao.view.php?publicacao_id=13873&pagina=0>. Acesso em: 21 set. 2011.

tempo de capacitação da classe contábil dedicado especificamente à legislação dos impostos e das contribuições administrados pela RFB e suas respectivas obrigações acessórias.

Ao analisar as grades curriculares e as ementas das disciplinas oferecidas por vinte e dois dos melhores cursos de graduação em ciências contábeis do Brasil,¹⁰ segundo o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), verifica-se que do total da carga horária relativa a aulas e a atividades complementares obrigatórias, uma média de 162 (cento e sessenta e duas) horas são dedicadas à legislação tributária ou previdenciária, à contabilidade tributária e à prática de rotinas fiscais, nos chamados laboratórios contábeis ou laboratórios de prática contábil e fiscal. Se considerarmos que nas referidas disciplinas há conteúdos relacionados a tributos estaduais, municipais e à legislação do trabalho, vê-se que o tempo de capacitação dos graduados em ciências contábeis no que se refere às obrigações tributárias federais é insuficiente diante da amplitude e da complexidade dos conteúdos.

Isto também ocorre em relação aos cursos técnicos em contabilidade. A carga horária exigida pelo MEC perfaz oitocentas horas divididas nos seguintes tópicos: (1) organização empresarial; (2) análise financeira e orçamentos; (3) direito público e privado; (4) legislação trabalhista, tributária e empresarial; (5) normas brasileiras de contabilidade; (6) fiscalização; (7) contabilidade; (8) custos e patrimônio; e (9) matemática financeira.¹¹

Além disso, ao analisar o conteúdo programático do último exame de suficiência do Conselho Federal de Contabilidade,¹² verifica-se que a legislação relativa aos tributos administrados pela RFB está inserida apenas em uma das treze matérias exigidas do bacharel em ciências

10 FEA USP/SP (2011), PUC/SP (2007), Mackenzie/SP (2011), FECAP/SP (2011), UNIP/SP (2011), Trevisan/SP (2011), UFRJ/RJ (2009), IBMEC/RJ (2011), UFMG/MG (2009), UFSJD/MG (2009), UFSC/SC (2008), UFRGS/RS (2011), UFPR/PR (2007), PUC/RS (2006), UNIOESTE/PR (2011), CEUB/DF (2010), UFG/GO (2006), UnB/DF (2006), UFBA/BA (2011), UFPE/PE (2009), UFCE/CE (2011) e UNIR/RO (2011).

11 Ministério da Educação (MEC). Catálogo Nacional de Cursos Técnicos. Disponível em: <http://catalogonct.mec.gov.br/et_gestao_negocios/t_contabilidade.php>. Acesso em: 21 set. 2011.

12 Conselho Federal de Contabilidade. Edital Exame de Suficiência 01/2011. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/uparq/Edital_Suficiencia_2_2011.pdf>. Acesso em: 21 set. 2011.

contábeis ou das sete relativas ao técnico em contabilidade. A referida matéria – denominada “Noções de Direito” – está subdividida nos seguintes itens: Direito Público e Privado, Direito Trabalhista e Legislação Social, Direito Comercial e Legislação Societária, Direito e Legislação Tributária e Direito Empresarial.

Desta forma, o fato de o contador ou o técnico em contabilidade estar inscrito no conselho de contabilidade não garante necessariamente uma capacitação adequada – ou mesmo suficiente – para o correto cumprimento das obrigações tributárias de seus clientes perante a RFB.

Daqui retiramos uma primeira conclusão importante. Se os conteúdos oferecidos aos contadores e técnicos em contabilidade durante o seu ciclo normal de capacitação são incompatíveis com a extensão, a complexidade e a instabilidade das normas atinentes às obrigações tributárias, presume-se que esses conteúdos são obtidos mediante: (1) a experiência e a prática profissional; (2) em cursos complementares ou (3) em estudo autodidático.

2.2.3 As imperfeições econômicas do mercado de serviços contábeis e fiscais

O mercado de serviços contábeis e fiscais apresenta algumas imperfeições econômicas cuja principal consequência é o desestímulo à qualificação dos prestadores.

Em função da natureza técnica e complexa dos serviços contábeis e fiscais, ocorre significativa assimetria informacional entre os contribuintes e os profissionais. Assimetria informacional é a diferença no nível de informação entre os agentes envolvidos em uma transação econômica, provocando comportamentos irracionais.¹³

O cerne do problema é que o contribuinte ao contratar um profissional da contabilidade, ou outro prestador de serviços fiscais, não tem meios de aferir objetivamente o seu conhecimento no que se refere às obrigações tributárias a serem cumpridas.

13 VARIAN (2005). Cf. também: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Informa%C3%A7%C3%A3o_assim%C3%A9trica>. Acesso em: 20 set. 2011.

Na dificuldade ou impossibilidade de mensurar a qualidade dos serviços fiscais oferecidos por diferentes profissionais, o contribuinte tende a optar pelo menor preço, decisão que nivela o mercado “por baixo” e acaba por incentivar a seleção adversa de prestadores menos qualificados.

Caso estivessem disponíveis as informações sobre a qualidade dos serviços oferecidos pelos prestadores, haveria uma correlação positiva e direta desta com o preço cobrado, racionalizando a decisão do contribuinte pelo profissional mais capacitado ou que lhe proporcionasse o melhor custo–benefício.

Destarte, a contratação do prestador de serviços fiscais tende a ser definida por critérios não objetivos como, por exemplo, propaganda, indicação de terceiros, reputação no mercado, localização de seu escritório ou outros fatores que não são indicadores objetivos de qualidade.

Essa seleção adversa de profissionais menos qualificados prejudica, em última instância, o correto cumprimento das obrigações tributárias, uma vez que contribui para um processo de aviltamento dos preços de mercado, gerando concorrência baseada na redução dos honorários cobrados, em detrimento da diferenciação na prestação dos serviços.

Além disso, há dois fatores relacionados ao conceito econômico de risco moral (*moral hazard*) que desestimulam a busca pela qualidade na prestação de serviços fiscais.¹⁴ Esses dois fatores favorecem, de maneira geral, um comportamento menos responsável, diligente ou prudente dos prestadores, atributos necessários para evitar o cometimento de erros ou de omissões nos serviços de natureza tributária: (1) a não responsabilização do profissional no caso de autuação fiscal motivada por imperícia ou por erro na prestação de serviços fiscais;¹⁵ e

14 VARIAN, H. R., *Intermediate Microeconomics*, p. 608. O risco moral (*moral hazard*) é a mudança de comportamento de um agente econômico em decorrência de diferentes contextos em que ocorre uma mesma transação econômica.

15 O Decreto-Lei nº 9.295 de 1946 cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições exclusivas dos contadores e dos técnicos em contabilidade e impõe penalidades aos que descumprirem as determinações legais. Contudo, tanto o Decreto-Lei quanto o Código Tributário Nacional só prevêm punição administrativa de cassação do registro profissional ou de caráter penal caso se comprove a conduta criminosa do profissional responsável pelas obrigações tributárias.

(2) a necessidade de haver uma intervenção da administração tributária, mediante uma fiscalização, uma diligência, uma verificação de malha ou uma intimação, para que se descubra – ou se comprove – ter havido erro ou omissão na apuração dos impostos e das contribuições devidos, bem como no valor do direito creditório compensado ou pendente de ressarcimento ou restituição.

Ambos os fatores supramencionados diminuem a percepção de risco dos prestadores, gerando um ambiente “confortável” para o estabelecimento de profissionais inadequadamente capacitados.

Além da assimetria informacional e do risco moral, há outro aspecto que interfere na correlação direta entre a qualidade e o preço – como grandezas diretamente proporcionais – fomentando a concorrência baseada em preços: é o tabelamento dos serviços contábeis e fiscais.

Os sindicatos e as associações de classe das empresas e dos profissionais contábeis publicam periodicamente tabelas de honorários que estabelecem os pisos mínimos para os serviços contábeis, fiscais e societários.

Não haveria a necessidade de tabelamento pelo piso mínimo se o preço de mercado fosse satisfatório para remunerar os profissionais da contabilidade de uma maneira geral. Isto ocorre em função de haver um processo crescente de concorrência por preços que deprime a margens da categoria, especificamente no que se refere aos serviços tomados pela maior parte dos clientes: os de menor porte.

Essa sugestão no valor mínimo dos honorários além de não impedir a cobrança de valores abaixo da tabela, especialmente com relação aos tomadores de menor porte, acaba por incentivar a guerra de preços também no estrato mais alto do mercado – as pessoas jurídicas de médio e grande porte – em que a exigência por qualificação é bem superior.

O custo marginal relacionado à prestação de serviços contábeis e fiscais a pessoas jurídicas de grande porte, por exemplo, são muito maiores que em uma empresa pequena – em termos absolutos e relativos – em razão dos riscos envolvidos, do volume e da complexidade dos lançamentos e dos controles, bem como da maior necessidade de

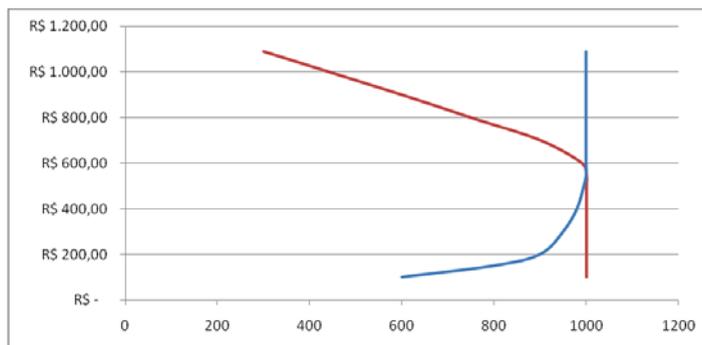
mão de obra tecnicamente capacitada. Ao estabelecer pisos mínimos em decorrência de cada tipo de serviço contábil ou fiscal, sem levar em consideração as diferenças entre os custos marginais, incentiva-se apenas a obtenção de ganhos de escala na prestação de serviços a contratantes de maior porte, prejudicando o investimento em diferenciação.

Serão apresentados a seguir dois exemplos hipotéticos que demonstram em gráfico o comportamento da oferta e da demanda relacionadas aos serviços contábeis e fiscais.

- **Exemplo 1.** Suponhamos que em uma cidade haja 1.000 microempresas, optantes do Simples Nacional, cujos faturamentos mensais variam entre R\$ 3.000,00 e R\$ 20.000,00. Os órgãos de classe dos profissionais da contabilidade na jurisdição em que se situa a referida cidade prescrevem que os serviços contábeis e fiscais devam custar no mínimo um total de R\$ 650,00/mês.

Vejamos o comportamento da demanda e da oferta no Gráfico 1 em que o eixo das abscissas representa o número de serviços contábeis e fiscais contratados e o das ordenadas, o preço aplicável a essas transações:

Gráfico 1 – Oferta e demanda na prestação de serviços contábeis/fiscais – mil microempresas optantes do Simples Nacional



Fonte: Elaboração dos autores.

Observa-se a característica da demanda de ser perfeitamente inelástica em preços iguais ou menores que o preço de equilíbrio. Isso

ocorre, pois nenhuma microempresa dispensaria a contratação de serviços contábeis e fiscais a preços menores ou iguais ao preço de equilíbrio. É o traço típico dos serviços de demanda obrigatória.

De outro lado, em preços acima do preço de equilíbrio – R\$ 545,00 – a demanda é bastante elástica porquanto parte das microempresas prefeririam não contratar um profissional da contabilidade, dispensando sua ajuda no cumprimento das obrigações tributárias ou permanecendo na informalidade.

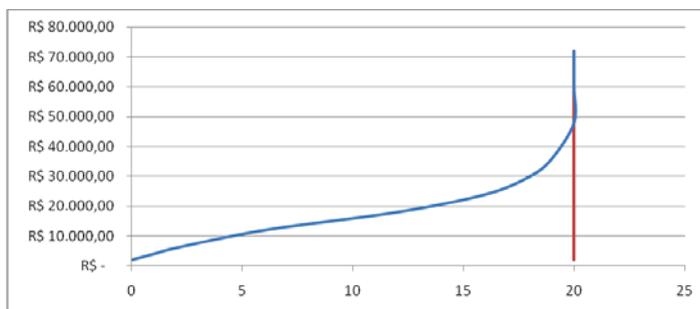
Já a oferta é perfeitamente inelástica em preços iguais ou maiores que o preço de equilíbrio. A justificativa é que haveria um número suficiente de profissionais dispostos a prestar serviços contábeis e fiscais para as 1.000 (mil) microempresas da cidade por R\$ 545,00 ou mais.

Entretanto, para preços abaixo do preço de equilíbrio a oferta se altera em função do preço. Observe que a partir de R\$ 100,00 por mês já haveria profissionais dispostos a atender 600 (seiscentas) microempresas, praticando honorários vis. Vê-se no Gráfico 1 que o preço de equilíbrio do mercado – R\$ 545,00 – é inferior ao sugerido pelo órgão de classe – R\$ 650,00.

- **Exemplo 2.** Suponha que na mesma cidade do exemplo anterior haja 20 (vinte) empresas, obrigadas ao lucro real, as quais faturam mais de R\$ 10.000.000,00 por mês. Para essas empresas, o órgão de classe prescreve em sua tabela de honorários mínimos um total de aproximadamente R\$ 30.000,00 por mês em razão do volume de lançamentos contábeis e fiscais.

Assim, temos um novo gráfico a demonstrar o comportamento da demanda e da oferta:

Gráfico 2 – Oferta e demanda na prestação de serviços contábeis/fiscais –
vinte empresas obrigadas ao Lucro Real



Fonte: Elaboração dos autores.

A diferença com relação ao primeiro exemplo é que a demanda acima do preço de equilíbrio é inelástica e a oferta abaixo do preço de equilíbrio se torna muito mais elástica.

A demanda é perfeitamente inelástica em qualquer ponto do Gráfico 2, visto que nenhuma das 20 (vinte) empresas dispensaria a contratação de profissionais para a prestação de serviços contábeis e fiscais, em função de consequências como a obrigatoriedade da escrituração contábil para a tributação, a necessidade de levantar demonstrações financeiras para a gestão, o risco de autuações pelas administrações tributárias, bem como a complexa apuração dos tributos e o adimplemento das obrigações acessórias (NF-e, SPED Contábil, SPED Fiscal, EFD – PIS e COFINS, DIPJ, DCTF, GFIP, entre outras).

Por outro lado, a oferta abaixo do preço de equilíbrio tende a ser bastante elástica em razão do elevado custo marginal do serviço contábil-tributário relacionado a clientes de maior porte, relacionado ao elevado volume de lançamentos contábeis e fiscais e à necessidade de mão de obra mais capacitada.

Ao contrário do exemplo anterior, observa-se que o preço de equilíbrio de mercado – em torno de R\$ 45.000,00 – é bem superior ao preço sugerido pela tabela de honorários, em torno de R\$ 30.000,00.

Embora hipotética, a presente análise demonstra, com fundamento

na teoria microeconômica, que, quanto maior for o porte da pessoa jurídica, maior será a elasticidade da oferta em preços entre zero e o preço de equilíbrio. Isso ocorre porque em clientes de menor porte a prestação de serviços contábeis e fiscais tem um custo marginal menor – em termos absolutos e proporcionais em relação aos de maior porte – deprimindo os preços dos honorários para aquém do valor sugerido pelos órgãos de classe, reduzindo as margens de lucro, bem como desestimulando a concorrência baseada em qualidade.

No caso das pessoas jurídicas de menor porte, ao determinar um valor maior que o preço de equilíbrio para o mercado, a tabela de honorários, além de não gerar um excedente econômico para os prestadores visto que os preços efetivamente praticados são inferiores, contribui para a manutenção de um ambiente propício para a entrada de prestadores inadequadamente qualificados.

No entanto, no caso das pessoas jurídicas de maior porte, ao determinar um valor de honorários abaixo do preço de mercado, a tabela mínima dos sindicatos e dos conselhos de classe impede que o preço do serviço varie indefinidamente em função da qualidade, estimulando, da mesma forma, uma guerra de preços entre os concorrentes, gerando menores investimentos na diferenciação dos serviços, o que se reflete na contratação de mão de obra menos capacitada.

Dessa forma, encerramos esta subseção com uma importante conclusão: os mecanismos de mercado não regulam de maneira eficiente a qualidade com que os serviços fiscais são prestados, sobretudo à medida que o porte da pessoa jurídica tomadora diminui.

2.3 As ineficiências administrativas causadas pelas incorreções no cumprimento das obrigações tributárias perante a RFB

Para melhor análise em relação às obrigações principais perante a RFB, consideremos que o erro ou a imperícia no lançamento do tributo efetuado pelo contribuinte pode ser classificado em duas modalidades: (1) a apuração e a declaração dos impostos ou das contribuições em montante menor do que o efetivamente devido; (2) a apuração e o recolhimento dos tributos ou das contribuições em montante maior do que o efetivamente devido.

Caso o contribuinte apure e declare os tributos em valor menor do que o efetivamente devido, a RFB tem de utilizar recursos públicos – humanos e materiais – para lançar de ofício, mediante auto de infração ou notificação de lançamento, os créditos tributários não declarados. Se a RFB não atuar no prazo de cinco anos a partir do primeiro dia do exercício seguinte ao da entrega da declaração, haverá a decadência dos tributos omitidos, gerando prejuízo direto à União, bem como a toda sociedade.

A multa de ofício aplicada nos casos de erro ou de imperícia do contribuinte – 75% – tem o condão de recompensar a União pelo trabalho realizado no lançamento dos tributos federais não informados pelo contribuinte à RFB. Mesmo com o lançamento e o recolhimento da multa de ofício pelo contribuinte autuado, há o desperdício de recursos federais tendo em vista o custo de oportunidade da mão de obra do AFRFB lotado na fiscalização. Ao invés de lançar de ofício tributos declarados a menor por erro ou por imperícia na apuração, esse servidor poderia estar atuando contribuintes que dolosamente omitem a ocorrência dos fatos geradores.

Contudo, os recolhimentos de tributos a maior que o montante efetivamente devido dão causa a pedidos de restituição e a declarações de compensação, via programa PER/DCOMP ou processo administrativo, os quais demandam o trabalho pessoal de servidores no reconhecimento do direito creditório, na operacionalização do pagamento do indébito ou em compensações de ofício.

Da mesma sorte, quando não recolhido, o débito apurado e declarado em montante maior que o devido será convertido em uma inscrição em dívida ativa parcialmente incorreta, culminando provavelmente em processo de revisão de ofício a ser trabalhado pela RFB.

No que tange às obrigações acessórias no âmbito da RFB, os erros ou as omissões no preenchimento das declarações, das guias de recolhimento, dos livros e dos documentos fiscais exigidos pela legislação tributária geram ineficiências administrativas que podem ser classificadas em três diferentes categorias: (1) cobranças indevidas na RFB ou na PGFN; (2) litígios desnecessários em processos administrativos ou

judiciais; e (3) ausência de informações necessárias à fiscalização e à arrecadação.

Haja vista as inúmeras possibilidades de incorreções no adimplemento das obrigações acessórias, será apresentado, a seguir, um exemplo de cada uma das supramencionadas categorias de ineficiências administrativas.

- **Exemplo 1.** A ocorrência de erros no preenchimento da DCTF, da GFIP, ou da DASN, ou no recolhimento em DARF, em GPS ou em DAS, pode gerar cobranças administrativas indevidas, totais ou parciais. Caso o contribuinte pague o débito indevido, é bem provável que haja um pedido de restituição ou uma declaração de compensação, quando possível, situação que demandará o trabalho de um ou mais servidores. Caso o contribuinte não retifique a declaração incorreta ou não proceda ao REDARF ou ao ajuste da GPS, quando cabível, a cobrança administrativa indevida será enviada para a inscrição em dívida ativa, que somente poderá ser desconstituída mediante uma revisão de ofício pela RFB, normalmente a pedido do contribuinte.
- **Exemplo 2.** Divergências nas informações constantes da Declaração de Compensação (DCOMP) em cruzamento com os dados de outras declarações (DACON, DIPJ, DCTF, DCP ou DIRF) dão causa a despachos decisórios de não homologação para compensações de débitos não previdenciários. Todavia, isso pode ocorrer em situações em que o crédito do contribuinte efetivamente existe, havendo erro apenas no preenchimento da PER/COMP, da outra declaração utilizada no cruzamento dos dados ou de ambas. Isso pode ocasionar a cobrança indevida dos valores compensados ou uma desnecessária impugnação à Delegacia de Julgamento (DRJ). Caso o contribuinte perca o prazo para a impugnação, será preciso ingressar com uma ação judicial anulatória do débito porquanto haveria preclusão administrativa.
- **Exemplo 3.** A omissão na transmissão da DIPJ, da DCTF, da GFIP ou da DACON dá origem a lançamento de ofício de multas pela não entrega das declarações à RFB. Em que

pese seja o meio adequado de evitar o descumprimento da obrigação acessória, o lançamento da multa isolada não garante a apresentação das informações pelo contribuinte. Nesse caso, haveria prejuízos à RFB relacionados com a falta de informações úteis e necessárias às atividades de fiscalização (DIPJ e DACON) e de cobrança administrativa (DCTF e GFIP).

2.4 Pesquisa de campo sobre o nível de conhecimento dos prestadores de serviços fiscais acerca da legislação tributária

Com a finalidade de obter informações objetivas que venham a indicar a validade de hipóteses relacionadas às discussões desenvolvidas nas subseções anteriores, procedeu-se a uma pesquisa de campo dirigida à população de prestadores de serviços fiscais de uma jurisdição de atendimento da RFB.

É fundamental ressaltar que se trata de uma pesquisa estatística de natureza exploratória, cuja amostra foi obtida por método não probabilístico. Os profissionais considerados na amostra foram escolhidos acidentalmente durante a espera ou os atendimentos no CAC de uma DRF, no período de 30/8/2011 a 16/9/2011, perfazendo 118 (cento e dezoito) entrevistados que se dispuseram voluntariamente a preencher o formulário anexo a esta monografia. Para se qualificar a responder a pesquisa, foi necessária a comprovação da outorga de poderes para a representação de terceiros em atos relativos a obrigações tributárias perante a RFB.

No formulário de pesquisa, foi solicitado ao entrevistado que respondesse 20 (vinte) questões sobre tributos federais, sendo: três sobre o IRPF, quatro sobre o Simples Nacional e 13 (treze) sobre outros tributos e obrigações acessórias.

O contribuinte poderia responder C (certo), E (errado) ou NS (não sei). As análises levaram em conta o número de questões corretamente respondidas pelo entrevistado. A inclusão do NS (não sei) objetivou eliminar acertos em questões nas quais o entrevistado não saberia a resposta correta – porquanto a chance de acertar é de 50%.

Assim, as três assertivas abaixo, aqui cognominadas hipóteses,

foram testadas na presente pesquisa de campo:

- **Hipótese 1** – Existem prestadores de serviços fiscais insuficientemente capacitados para o correto cumprimento das obrigações tributárias no âmbito da RFB.
- **Hipótese 2** – Quanto maior o porte da pessoa jurídica, mais qualificados são os prestadores de serviços fiscais a ela vinculados.
- **Hipótese 3** – A experiência e a prática profissional são mais importantes que a formação acadêmica, técnica ou os cursos complementares no processo de aquisição do conhecimento a respeito da legislação tributária federal.

2.4.1 Análise dos dados e primeiras conclusões da pesquisa de campo

Dos 118 (cento e dezoito) prestadores de serviços fiscais entrevistados, 51 (cinquenta e um) são técnicos em contabilidade (43,2%), 35 (trinta e cinco) são bacharéis em ciências contábeis (29,7%) e 32 (trinta e dois) têm especialização em outra área (27,1%).

A média de acertos considerando todos os prestadores de serviços fiscais entrevistados foi de 7,9 questões, perfazendo 39,5%. A média de acertos dos técnicos em contabilidade foi de 6,9 (34,5%), dos contadores 9,4 (47%) e dos demais profissionais 7,9 (39,5%).

Dos prestadores de serviços fiscais entrevistados, 64,4% consideraram a experiência e a prática profissional como o fator mais importante para o aprendizado referente à legislação dos tributos federais.

Os prestadores de serviços fiscais que atendem empresas de porte médio acertaram em média 9 questões (45%), enquanto os que não as atendem acertaram em média 7 questões (35%).

A média de acertos dos profissionais com registro nos conselhos regionais de contabilidade fez 8,5 questões (42,5%), ao passo que os sem registro foi de 7 questões (35%).

Destarte, as principais conclusões da pesquisa de campo foram:

(1) há um significativo espaço para o incremento no nível de conhecimento dos prestadores de serviços fiscais acerca da legislação tributária federal, tanto em relação aos profissionais da classe contábil quanto aos demais; (2) a experiência e a prática profissionais são mais importantes para o aprendizado referente à legislação dos tributos federais do que a formação acadêmica, técnica, os cursos complementares ou o estudo autodidático; (3) os profissionais que atendem pessoas jurídicas de médio e de grande porte têm mais conhecimento acerca da legislação tributária federal comparativamente aos que não atendem esses contribuintes; e (4) os dois fatores que mais influenciam o nível de conhecimento sobre a legislação tributária federal são a conclusão da graduação em ciências contábeis e a inscrição nos conselhos de contabilidade.

É fundamental ressaltar que os referenciados resultados são preliminares, carecendo de validade estatística em relação ao total da população de prestadores de serviços fiscais. O principal viés que pode ser apontado nessa investigação de campo se refere à probabilidade de os profissionais que procuram o atendimento da RFB serem menos qualificados que os que não o fazem.

Todavia, a pesquisa de campo atesta a existência do *tax gap* referido no início dessa monografia, o qual deve ser investigado mais profundamente pela RFB, por meio de dados mais representativos em relação à totalidade da população estudada.

3 A eficaz difusão das informações acerca das obrigações tributárias federais e a cultura da disseminação do conhecimento

Em razão do objetivo de ampliação do cumprimento espontâneo das obrigações tributárias, constante do atual mapa estratégico da RFB, é fundamental para a instituição a eficaz difusão de conhecimentos que contribuam efetivamente para o incremento da qualidade dos serviços fiscais relacionados aos tributos federais.

Nunca é demais lembrar: apesar de o capital intelectual dos prestadores de serviços fiscais não se constituir em um ativo que esteja dentro do patrimônio ou da competência administrativa da RFB, a valorização

deste bem intangível interessa à União na medida em que aumenta a eficiência no desempenho da atividade de arrecadação federal.

Conforme ensinam Davenport e Pruzak (1998),¹⁶ no âmbito da gestão do conhecimento, a unidade de análise não é a organização, mas sim os grupos de pessoas que interagem no mesmo contexto informacional. Nessa ótica, os servidores de carreira da RFB e os prestadores de serviços fiscais, como operadores da legislação tributária, constituem um grupo de pessoas que compartilham de um mesmo universo de conhecimentos.

As teorias organizacionais prescrevem a existência de três dimensões fundamentais para a excelência na gestão do conhecimento: o capital humano, as ferramentas e a cultura. Com efeito, tem-se por premissa que quanto maior a excelência do capital humano, das ferramentas e da cultura organizacional envolvidos na estratégia de difusão de conhecimentos acerca da legislação tributária, maior será a qualidade na prestação de serviços fiscais no âmbito da RFB.

No que se refere ao capital humano, é notório o alto nível de excelência do quadro de servidores efetivos da RFB no contexto da administração pública federal. Essa excelência não ocorre por acaso. É resultado de décadas de acertos nas políticas de seleção e de capacitação dos recursos humanos da instituição. A elevadíssima relação por vaga nos concursos externos, a abrangência e a profundidade dos conteúdos programáticos exigidos dos candidatos, o curso de formação, o programa de capacitação profissional e as diversas ações de capacitação, incluídas aquelas relacionadas ao ensino à distância, contribuíram e contribuem para construção de um valioso capital intelectual interno relacionado ao conhecimento acerca da legislação e das obrigações tributárias federais.

No que concerne às ferramentas, em razão do citado bem-sucedido processo de qualificação dos servidores de carreira, há na instituição um enorme acervo de materiais relativos às obrigações tributárias federais, consubstanciados em cursos, apostilas ou esquemas em *slides*,

16 DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. *Conhecimento Empresarial*, 1998.

os quais não são disponibilizados ao público externo, especialmente aos prestadores de serviços fiscais.

Há poucos exemplos de materiais de treinamento voltados para o público externo que contribuem para uma difusão eficaz do conhecimento acerca da legislação tributária federal. Pode-se citar as perguntas e respostas *on line* ou os cursos à distância sobre a DCTF, o PER/DCOMP ou o Simples Nacional – acessíveis por meio do sítio da RFB na internet.

Ademais, a mera disponibilização do conjunto de legislações de competência da RFB no sítio da internet – por si só – não garante um contínuo incremento do conhecimento associado à prestação de serviços fiscais.

A simples leitura da legislação publicada no Diário Oficial da União não basta para a adequada capacitação do estudante ou do profissional insuficientemente qualificado. Para saber aplicar ou interpretar corretamente as normas tributárias é preciso ter previamente uma base sólida de conhecimentos sobre os princípios e as regras fundamentais dos impostos e das contribuições, seus métodos de apuração e suas obrigações acessórias.

Ao propiciar condições de acesso à informação relevante para a contínua qualificação dos colaboradores externos, com vistas a nivelar seu conhecimento com os servidores de carreira, haveria a garantia de um maior grau de exatidão na apuração, no recolhimento e na prestação de informações relativas aos tributos administrados pela RFB.

Todavia, a eficácia desse nivelamento de conhecimentos depende do estabelecimento de uma nova cultura no que se refere à gestão do conhecimento na RFB, marcada por um constante processo de externalização das relevantes informações técnicas e normativas da instituição – cujo conteúdo está em grande parte latente nas unidades, nas divisões e nas coordenações.

4 Transformando o concreto em ouro: a valorização dos prestadores de serviços fiscais

Os prestadores de serviços fiscais são a ponte estratégica de dupla mão que liga a RFB e os contribuintes. Passando pela

ponte, os contribuintes chegam à RFB com a finalidade de cumprir espontaneamente suas obrigações legais. No sentido inverso, a RFB vai aos contribuintes para lhes disponibilizar atendimento, preferencialmente de forma conclusiva.

Todavia, para que essa ponte melhore o acesso entre a RFB e os contribuintes, aproximando-os com maior eficiência e de uma maneira perene, é preciso valorizá-la, melhorando o seu leito de passagem e utilizando um material durável e valioso como o ouro.

Para transformar essa ponte de concreto em uma ponte de ouro é preciso prover os prestadores de serviços fiscais de conhecimentos e de informações relevantes para o atingimento de dois objetivos estratégicos da RFB precipuamente: (1) o incremento do correto e espontâneo cumprimento das obrigações tributárias e (2) a prestação de atendimento de excelência e conclusivo ao contribuinte.

Dessa forma, o projeto da ponte ouro envolve a construção de três vias de dupla mão, ou seja, três caminhos alternativos que representam ações estratégicas de valorização dos prestadores de serviços fiscais, independentes entre si, mas que se harmonizam no objetivo de aproximar a RFB do contribuinte, resultando de um lado, na ampliação do cumprimento correto e espontâneo das obrigações tributárias pelo contribuinte, e, por outro, na excelência do atendimento conclusivo a eles oferecido.

O nome das três vias é: os Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal (“NAFs”), o Material Institucional de Treinamento dos Prestadores de Serviços Fiscais (“Material de Treinamento PSF”) e a Certificação de Suficiência da Receita Federal do Brasil (“Certificado de Suficiência RFB”).

Tendo em vista as conclusões das seções anteriores, é necessário que a RFB crie meios eficazes de difusão do conhecimento sobre a legislação tributária federal visto que a melhoria na qualidade dos serviços fiscais gera significativos benefícios relacionados: (1) à eliminação de retrabalhos ocasionados por erros ou por omissões no cumprimento das obrigações de responsabilidade dos contribuintes; e (2) à racionalização dos recursos empregados no atendimento diretamente efetuado nas unidades da RFB.

O que se pretende com as ações estratégicas a seguir detalhadas é a valorização desses profissionais mediante a sua inserção no planejamento estratégico da RFB na condição de parceiros indispensáveis na correta aplicação da legislação tributária e na prestação de atendimento conclusivo e de excelência ao contribuinte, sendo um elo crítico na consecução de outros objetivos fundamentais como a ampliação da arrecadação, ou na melhoria da eficiência associada a estratégicos processos internos como a intensificação do atendimento eletrônico, a elevação da percepção de risco e da presença fiscal e o aperfeiçoamento da comunicação institucional, sobretudo a de natureza técnica.

Ademais, o incremento contínuo na qualidade do serviço fiscal prestado aos contribuintes da RFB mediante a participação ativa ou o apoio institucional no processo de capacitação e de atualização dos profissionais responsáveis pelas obrigações tributárias, reduzirá ineficiências administrativas, otimizando a sinergia entre processos estratégicos inseridos sistemicamente no macroprocesso do crédito tributário, quais sejam: cadastro, arrecadação, cobrança, fiscalização, contencioso, inteligência fiscal e atenção ao contribuinte.

Na prática, as ações estratégicas propostas abrangem: (1) o apoio da RFB na difusão de conteúdos necessários à adequada capacitação dos futuros contadores e o atendimento de contribuintes hipossuficientes por graduandos em ciências contábeis; (2) a criação de um material institucional completo de qualificação sobre as obrigações tributárias federais, cujo conteúdo será direcionado, padronizado e atualizado pela RFB, em parceria com a Escola de Administração Fazendária (ESAF), a ser disponibilizado aos prestadores de serviços fiscais a baixo custo para as partes; e (3) a certificação de um nível mínimo de suficiência dos profissionais em atividade no mercado acerca de seu conhecimento relativo à legislação e às obrigações tributárias federais.

Não se pode confundir as ações estratégicas ora propostas com a política pública de educação fiscal do governo federal. As estratégias de promoção da educação fiscal no âmbito da RFB visam objetivos mais amplos relacionados à aceitação social do tributo e à construção de uma consciência de cidadania. As ações estratégicas de valorização dos prestadores de serviços fiscais, detalhadas a seguir, se inserem

nesse contexto apenas de maneira indireta. Isso porque ao facilitar a capacitação dos prestadores de serviços fiscais atinge-se o objetivo de divulgar a correta aplicação da lei, ampliando o debate social acerca das obrigações e dos direitos dos contribuintes.

5 Na universidade: núcleos de apoio contábil e fiscal (NAFs)

A estratégia descrita a seguir tornou-se exemplo prototípico de nossa pesquisa-ação. Nosso estudo do suporte fornecido pelo IRS a hipossuficientes¹⁷ e nossa prática diária¹⁸ levou-nos a duas constatações: (1) não havia no Brasil qualquer análogo às LITCs americanas e (2) havia espaço para grande ampliação da prática fiscal em todos os cursos de Ciências Contábeis brasileiros.

Observamos que os centros brasileiros de prática jurídica universitária, denominados pelos mais diversos acrônimos – SAJU, SAJUG, AJUDA etc. – destacavam-se em muitos aspectos, dentre os quais: (1) operavam há muitos anos no Brasil (alguns há mais de 50 anos), (2) eram geridos pela própria comunidade acadêmica, (3) atendiam a muitos hipossuficientes, (4) traziam valorização ao futuro advogado, não apenas pela humanização da *praxis*, mas pela geração ativa de conhecimento que a experiência proporcionava.

Identificamos, então, a oportunidade de juntar o melhor das duas experiências – americana e brasileira – no que batizamos de NAFs, acrônimo para Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal.

De acordo com esta filosofia, os NAFs são iniciativas das instituições de ensino superior de Ciências Contábeis que contam com o apoio da RFB. O foco da ação está na difusão de conhecimentos contábeis e

17 Vimos que o IRS apoia diversas LITCs ou Clínicas de Apoio Fiscal a Pessoas de Baixa Renda. Esses escritórios existem nas faculdades e atendem em inglês e em espanhol.

18 Coletamos muitos exemplos ao longo da pesquisa. Em um dos casos um contribuinte, Senhor X., desempregado, semianalfabeto, recebera R\$ 6.39,65 de uma ação judicial e sofreu retenção em fonte no valor de R\$ 191,09. Para ter esse valor restituído, é necessário apresentar DIRPF e contar com o assessoramento de um contador, o que inviabiliza economicamente o intento. Em outro caso, a Senhora Y., representante de uma associação que invadiu um condomínio para poder morar, não consegue pagar pelos serviços profissionais necessários à regularização do CNPJ de seu condomínio.

fiscais e no atendimento de contribuintes hipossuficientes por estudantes universitários de contabilidade.

O primeiro NAF foi inaugurado em abril de 2011 e vem operando com regularidade. Seus alunos, acompanhados por uma professora, prestam atendimento sobre assuntos simples e estudam assuntos mais complexos em grupos. A partir dos estudos, elaboram palestras curtas que são reproduzidas por toda a faculdade e para o público externo. Desde então outros cinco NAFs iniciaram e quase dez estavam a um passo de iniciarem. Todos contam com a colaboração de colegas do grupo de educação fiscal, que promovem encontros regulares (a cada mês, aproximadamente) com os integrantes dos núcleos para que a troca de experiências aconteça.

A inteligência até então acumulada permite-nos delinear os elementos definidores da experiência. Não são, por força de sua criação, uma proposta fechada imposta pela RFB. Diferentemente, como experiências autônomas são uma proposta flexível e dinâmica, ainda que com elementos estruturantes. Descrevemos a seguir tais elementos na forma de perguntas.

Qual o objetivo do NAF? O NAF possui dois objetivos: (1) dar suporte contábil e fiscal a pessoas de baixa renda (se for pessoa física, tipicamente menos de três salários mínimos por mês, se pessoa jurídica, podem ser os microempresários individuais, por exemplo) ou ao público interno das faculdades/universidades; (2) agir como centro de aprendizagem dos alunos através de discussões, criação de palestras, grupos de estudo, treinamentos, etc.

Quais as vantagens desses núcleos? As vantagens são claras para todos os participantes da iniciativa. A comunidade ganha um atendimento as suas questões mais básicas. Os escritórios ganham, pois podem direcionar casos mais simples (e, muitas vezes, de difícil comunicação com o cliente) para o NAF. A RFB ganha, pois cumpre seu papel na educação fiscal por via direta e de atendimento por via indireta. Ganha também pela aproximação e da capacitação da classe contábil. Ganha, principalmente, as faculdades de três (3) modos: através do treinamento de seus alunos com o auxílio da RFB, pelo fortalecimento de sua

imagem frente à comunidade onde se insere, e frente ao Ministério da Educação com a melhora de sua avaliação institucional.

Quais os assuntos a serem tratados? Os assuntos podem ser escolhidos de acordo com a realidade dos núcleos. Normalmente, como nos SAJUs, limitam-se a alguns tópicos. No caso dos NAFs, as primeiras demandas a serem atendidas, enquanto o núcleo se estrutura, poderiam ser: (1) Ajuda com a navegação no portal da RFB: agendamento, consulta de horários, etc.; (2) Situação cadastral do CPF – orientações básicas, informações, etc.; (3) MEI – Microempreendedor Individual – orientações, etc.; (4) Ajuda com o programa do Imposto de Renda (IRPF) em seus elementos mais simples: programa DIRPF, auxílio na emissão de DARFs, datas importantes.

Em todos os casos o portal da internet da RFB, pode funcionar como a principal fonte de informações através de suas explicações e dos programas associados.

Que modelo lógico deve ser seguido? O modelo seria semelhante ao dos SAJUs: uma infraestrutura mínima fornecida pela universidade e a associação de créditos complementares aos alunos que dessas atividades participarem. Pode-se, além disso, utilizar o núcleo como verdadeira ferramenta de prática contábil e de difusão do conhecimento contábil através de palestras, atividades voluntárias, etc. A RFB pode realizar encontros regulares para treinar e acompanhar o desenvolvimento dos alunos-facilitadores.

O que não é o NAF? Esta é uma questão crucial. Ele não é um posto de atendimento da RFB (Da mesma forma que os SAJUs não substituem os atendimentos prestados pelo poder judiciário). Não é um substituto para os escritórios de contabilidade ou para assessoria prestada pelos contabilistas a várias matérias (Da mesma forma que os SAJUs não substituem os escritórios de advocacia). Não é um convênio oficial entre a RFB e a faculdade (Da mesma forma que o SAJU não é um convênio entre a IES e a OAB, p. ex.).

Qual a infraestrutura necessária? Depende de cada unidade, mas, normalmente, haveria uma sala com um ou dois computadores com acesso a internet e um horário definido para atendimento, além de um

professor para acompanhar os alunos em seus questionamentos (a DRF também poderá disponibilizar servidores para acompanhar o núcleo e tirar dúvidas, provendo treinamentos específicos e participando nos encontros dos núcleos).

Como já comentamos, o projeto marcha com força total. Recebe o apoio de mais de uma DRF cobrindo mais de 50 municípios. As faculdades possuem autonomia para definir sua forma de atuação no projeto. Assim, uma das faculdades já elaborou um estatuto e um processo de seleção. Uma definiu atendimentos em um só dia, outras abordaram mais de um assunto. Um operam junto com suas faculdades de administração e outras em colaboração com cursos como a assistência social. O projeto possui envergadura nacional. Não enxergamos como os cursos de contabilidade com o passar do tempo poderão deixar de ter núcleos como estes.

5.1 Os NAFs sob uma perspectiva econômica

Seguindo a análise microeconômica já explanada, podemos entender os NAFs sob o conceito das externalidades positiva e negativa. Quando a RFB auxilia a organização da sociedade (faculdade) para prover atendimento ao hipossuficiente, ajuda a internalizar uma externalidade criada pelo próprio sistema tributário e que, conforme vimos, não pode ser resolvida a contento pelo mercado.

Quando a RFB participa do processo de geração do conhecimento pelos alunos de contábeis (que se motivam a estudar assuntos fiscais, disseminá-los em palestras etc.), gera uma externalidade positiva, típica do conhecimento. Forma-se um círculo virtuoso por meio da formação de uma rede de multiplicadores.

6 O material institucional de treinamento dos prestadores de serviços fiscais (Treinamento PSF)

Essa ação estratégica consiste na produção de um material institucional completo para o treinamento e a atualização continuada dos prestadores de serviços fiscais acerca da legislação e das obrigações tributárias no âmbito da RFB.

O objetivo dessa ação é direcionar, padronizar e disponibilizar os

conteúdos de capacitação relativos às obrigações tributárias federais com vistas a ampliar o cumprimento espontâneo e correto das mesmas, fomentar a utilização maciça do atendimento eletrônico disponibilizado no e-CAC e combater, preventivamente, a sonegação, mediante a elevação da percepção de risco.

Ao produzir o conteúdo para a atualização dos prestadores de serviços fiscais estabelecidos no mercado, a RFB garantirá o desenvolvimento de um canal técnico de comunicação institucional com esses colaboradores externos, e com a sociedade organizada, bem como uma maior uniformidade na aplicação e na interpretação das normas tributárias federais, aumentando a eficiência na atividade arrecadatória.

A determinação dos conteúdos do Treinamento PSF deverá ser de exclusiva responsabilidade da RFB. Esse conteúdo abrangerá os seguintes módulos: (1) apuração dos impostos e das contribuições federais: IRPF, ITR, Simples Nacional, IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, Contribuição Previdenciária, IPI, IRRF, IOF e CIDE; (2) obrigações acessórias: DIRPF, DITR, DASN, DCTF, GFIP, DIPJ, DICON, PER/DCOMP, SPED Contábil, EFD PIS/COFINS e outras; (3) cobrança, compensação, restituição, ressarcimento, reembolso, parcelamento e outros processos administrativos; (4) noções sobre procedimentos fiscais e processo administrativo fiscal; e (5) recursos do e-CAC e autorregularização.

O sucesso do Treinamento PSF no alcance dos supramencionados objetivos depende de três variáveis: (1) a adequada escolha dos conteúdos de capacitação e a utilização dos recursos humanos e materiais já existentes na RFB; (2) as estratégias metodológicas e as ferramentas didáticas utilizadas; e a (3) a disponibilização desses materiais a baixo custo para as partes envolvidas.

As diretrizes para a escolha dos conteúdos envolvem: (1) o foco na minimização, ou na eliminação, das incorreções ou das omissões mais frequentes no cumprimento das obrigações tributárias, ou as que geram mais retrabalho em relação à RFB; (2) as ferramentas de autorregularização e os recursos disponíveis no e-CAC; (3) a elevação da percepção de risco dos prestadores de serviços fiscais e, conseqüentemente, dos contribuintes; e (4) o esclarecimento de dúvidas

acerca dos entendimentos administrativos em questões controversas, eminentemente interpretativas, gerando menor incerteza na aplicação das normas tributárias federais.

Para que os custos envolvidos na operacionalização da escolha dos conteúdos sejam mínimos, deve-se considerar: (1) a utilização do acervo de materiais de treinamento já existentes na RFB, ajustados para evitar a difusão de informações que sirvam de base para planejamentos tributários abusivos, diminuam a percepção de risco do contribuinte, gerem ações judiciais contra a União ou violem o sigilo fiscal; (2) a descentralização da tarefa de escolha dos conteúdos, por módulos ou por assuntos, seguindo o exemplo da delegação ocorrida no atendimento do Fale Conosco. Desta sorte, propõe-se que sob a coordenação da COSIT, da CODAC e da COAEF os assuntos sejam distribuídos a equipes das DISIT, das DIVAT e das DIVIC das dez superintendências, as quais seriam responsáveis pelo desenvolvimento dos materiais juntamente com os servidores lotados nos plantões fiscais das DRF e nos grupos de educação fiscal.

Outra questão crítica para o sucesso dessa ação estratégica é a agilidade no processo de revisão e de atualização do material institucional de treinamento em face das constantes alterações legislativas, de entendimentos e procedimentais. Nesse ponto dois aspectos são relevantes: (1) conforme ensina Tonet (2010)¹⁹ é fundamental na RFB a criação de “uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimentos, que estimule a aprendizagem contínua das pessoas, e valorize tanto o que sabem como a disposição para repassar aos outros aquilo que aprenderam”; e (2) a implantação de uma ferramenta de comunicação eletrônica que dê subsídios à contínua revisão do material, mediante um processo de *feedback* alimentado por todos os servidores de carreira da RFB e pelos prestadores de serviços fiscais com poderes outorgados em procuração RFB,²⁰ com acessibilidade via certificação digital.

19 TONET, Helena. et al. *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. 2010. p. 48.

20 A Instrução Normativa RFB nº 944 de 2009 dispõe que as pessoas físicas e jurídicas poderão outorgar poderes a pessoa física ou jurídica, por intermédio de procuração, para utilização, em nome do outorgante, mediante certificado digital, dos serviços disponíveis no Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC).

No que concerne ao planejamento da ação didática, à produção e à avaliação das ferramentas de treinamento, a RFB deve buscar a parceria da Escola de Administração Fazendária (ESAF), aproveitando seu elevado *expertise* na realização de treinamentos na área fazendária. É inegável que o sucesso no processo de aprendizagem dos conteúdos dependerá do planejamento competente da inter-relação entre o professor, o aluno, a disciplina, o contexto e as estratégias metodológicas.

Uma sugestão para as ferramentas de aprendizado é a produção de videoaulas e de apostilas, em formato de ensino à distância, tomando-se por base os conteúdos e os recursos humanos já envolvidos nos cursos de formação dos ATRFB e dos AFRFB, devidamente ajustados para a difusão ao público externo.

Os instrumentos para uma eficiente difusão dos materiais e das ferramentas em questão envolvem: (1) a utilização de recursos de informática para a disseminação a baixo custo, mediante *downloads*; e (2) a disponibilização dos materiais a todos os prestadores de serviços fiscais com outorga de procuração RFB, mediante acesso via certificado digital no sítio da ESAF, dos conselhos de contabilidade ou em um sítio próprio, fora do contexto do sítio da RFB.

Espera-se que o material institucional produzido constitua-se no ponto de partida para multiplicação do conhecimento acerca da correta aplicação e interpretação da legislação tributária federal, sendo utilizado como consulta e auxílio na prestação de serviços fiscais à sociedade, bem como tornando-se referência para os estudos acadêmicos dos futuros profissionais, inclusive no âmbito dos NAFs.

7 O certificado de suficiência da Receita Federal do Brasil (Certificado de suficiência RFB)

Estudamos detidamente a assimetria informação e o risco moral relacionados aos mercados de serviços fiscais, apontando a necessidade de um critério objetivo de qualidade a ser utilizado pelo contribuinte na escolha do profissional responsável por suas obrigações tributárias perante a RFB. Um processo de certificação aparece como primeiro candidato à solução do problema. Pela discussão de possibilidades com

os contribuintes finais, contadores e colegas servidores apresentaram uma possível prescrição para a nossa estratégia de certificação.

Trata-se da certificação pela RFB da suficiência de conhecimentos dos prestadores de serviços fiscais em atividade no mercado a respeito da legislação e das obrigações tributárias federais.

O Certificado de Suficiência RFB será obtido mediante um exame público nacional e periódico, a ser planejado, organizado e executado pela ESAF, direcionado aos contadores e aos técnicos em contabilidade com registro ativo nos conselhos regionais e aos demais prestadores de serviços fiscais, desde que sejam procuradores de contribuintes perante a RFB.

O conteúdo programático das provas para a obtenção do Certificado de Suficiência RFB deverá ter por base os módulos do Treinamento PSF.

Os custos de seleção para a obtenção da certificação serão suportados pelos próprios prestadores de serviços fiscais candidatos, haja vista a cobrança de taxas de inscrição para os certames a serem realizados pela ESAF.

Para que a ESAF possa ser a instituição responsável pelo processo de seleção para a obtenção da certificação será preciso a assinatura de um convênio com a RFB, nos termos do art. 1º, inciso V, do atual regimento interno da referida escola de governo.²¹

O Certificado de Suficiência RFB tem, portanto, dois objetivos: (1) agregar valor ao serviço fiscal prestado aos contribuintes da RFB; e (2) garantir um padrão mínimo de qualificação aos profissionais estabelecidos no mercado.

O Certificado de Suficiência RFB reduzirá a assimetria informacional e o risco moral relacionados ao mercado de serviços fiscais, sendo um critério objetivo de qualidade a ser utilizado pelo contribuinte na

21 Art. 1º A Escola de Administração Fazendária (ESAF), órgão específico singular, diretamente subordinado ao Ministro de Estado da Fazenda, tem por finalidade: (...) V – planejar cursos não integrados no currículo normal da Escola e executar projetos e atividades de recrutamento, seleção e treinamento que venham a ser conveniados com órgãos da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e com organismos nacionais e internacionais;

escolha do profissional responsável por suas obrigações tributárias perante a RFB.

Esse contribuinte, ao escolher um profissional certificado pela RFB, garantirá um nível mínimo de suficiência quanto ao seu conhecimento acerca dos tributos federais. Ao mesmo tempo, o prestador de serviços fiscais detentor do Certificado de Suficiência RFB terá um diferencial em relação aos outros profissionais que não o possuem, agregando valor ao seu trabalho.

A certificação deverá ser emitida em três modalidades: contador, técnico em contabilidade e demais profissionais. Os profissionais certificados pela RFB constarão de lista para consulta pública na internet.

A valorização dos profissionais certificados deve partir da própria RFB mediante campanhas de divulgação das vantagens associadas à contratação desses prestadores. Uma sugestão de campanha a ser divulgada no sítio da instituição seria: “os prestadores de serviços fiscais detentores do Certificado de Suficiência da RFB foram aprovados em exame acerca da legislação dos tributos e das contribuições federais. Verifique no *link* <...> se o seu prestador de serviços fiscais possui o Certificado de Suficiência RFB”.

A certificação em comento não deve ser, pelo menos inicialmente, requisito para o cumprimento de obrigações tributárias perante a RFB. Todavia, para que se atinja o objetivo de incrementar crescentemente a qualidade dos serviços fiscais prestados, a RFB poderá decidir no futuro pela obrigatoriedade da certificação, com base nas prerrogativas do art. 16 da Lei nº 9.779 de 1999,²² sobretudo em situações como a transmissão de declarações que sirvam de base para a cobrança administrativa ou para a informação de créditos relativos a tributos.

²² Art. 16. Compete à Secretaria da Receita Federal dispor sobre as obrigações acessórias relativas a impostos e contribuições por ela administrados, estabelecendo, inclusive, forma, prazo e condições para o seu cumprimento e o respectivo responsável.

8 A inserção das ações propostas no atual mapa estratégico da RFB

A inserção das ações propostas no contexto do atual mapa estratégico da RFB, relativo ao período de 2009 a 2011, representaria a criação de um novo processo interno cujo enunciado seria: “promover e apoiar a capacitação e a valorização dos prestadores de serviços fiscais”.

O referido processo interno teria conexão com os seguintes resultados institucionais: (1) elevar o cumprimento espontâneo e a aceitação social da tributação; (2) prestar atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte e (3) ampliar a arrecadação.

Nesse sentido, o trabalho propõe ainda que o enunciado do resultado institucional de “elevar o cumprimento espontâneo das obrigações e a aceitação social da tributação” seja alterado para “elevar o correto cumprimento espontâneo das obrigações e a aceitação social da tributação”. Isso porque não basta apenas que o contribuinte cumpra suas obrigações de forma tempestiva. Para que a RFB implemente a sua missão de prestar administração tributária com justiça fiscal e a máxima eficiência na atividade de arrecadação federal, é necessário que o contribuinte cumpra as obrigações que lhe cabem de maneira espontânea e correta.

9 Os resultados esperados das ações estratégicas de valorização dos prestadores de serviços fiscais

O incremento da qualidade dos serviços fiscais prestados ao contribuinte da RFB trará os seguintes resultados no que se refere aos objetivos estratégicos: (1) a ampliação do cumprimento espontâneo e correto das obrigações de responsabilidade dos contribuintes, resultando na redução de retrabalhos a serem executados pela RFB; e (2) a maior eficiência na prestação de atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte.

Ademais, as ações propostas para a capacitação e a valorização dos prestadores de serviços fiscais contribuirão para a melhoria de *performance* em processos internos estratégicos como o aperfeiçoamento

do controle do macroprocesso tributário, a agilização da realização do crédito, a intensificação do atendimento eletrônico, a elevação da percepção de risco e da presença fiscal, a promoção da educação fiscal e o aperfeiçoamento da comunicação institucional.

Os resultados esperados podem ser divididos por área de atuação da RFB: (1) atendimento, (2) arrecadação e tributação, (3) contencioso e (4) fiscalização.

- **Atendimento.** O direcionamento dos hipossuficientes aos serviços oferecidos pelos NAFs e a difusão do conhecimento a respeito das ferramentas de autorregularização disponíveis no e-CAC diminuirão a necessidade de recursos humanos e materiais empregados nas unidades de atendimento da RFB. A certificação da suficiência de conhecimentos a respeito da legislação tributária reduzirá os atendimentos por dúvidas relacionadas à aplicação das normas e a procedimentos simples como os de cadastro, de cobrança administrativa de pessoas físicas e jurídicas, e os relacionados, por exemplo, a omissão de declarações e a parcelamentos de débitos inferiores a R\$ 500.000,00, entre outros. O prestador de serviços fiscais procurará o atendimento presencial no CAC apenas em situações em que esse for realmente indispensável e necessário, quando a questão não puder ser resolvida via eletrônica no e-CAC ou em um NAF. Da mesma forma, o atendimento nos Plantões Fiscais deve se concentrar apenas nas pessoas físicas não abrangidas pelos NAFs e em questões complexas relativas à interpretação da legislação tributária.
- **Arrecadação e Tributação.** O incremento do nível de conhecimento acerca da legislação e das obrigações tributárias federais acarretará a redução quantitativa de: (1) cobranças administrativas indevidas por erros cometidos nas declarações, nos recolhimentos ou em compensações; (2) processos administrativos desnecessários ou evitáveis, como as revisões de ofício, os cancelamentos de declarações indevidamente apresentadas e as impugnações intempestivas; (3) pedidos de restituição indevidos ou evitáveis, referentes,

por exemplo, a créditos inexistentes ou a recolhimentos incorretos; (4) compensações incorretas, indevidas ou evitáveis, como as referentes a créditos apurados de maneira inexata. Eliminando os retrabalhos relacionados a erros ou a omissões dos contribuintes, os setores, as seções e as divisões de arrecadação e de tributação poderão concentrar esforços de forma mais eficiente na cobrança administrativa com vistas a evitar a prescrição dos créditos tributários, o acompanhamento da arrecadação e dos parcelamentos, a homologação das compensações e o reconhecimento dos direitos creditórios e de benefícios fiscais aos contribuintes.

- **Contencioso.** A melhoria dos serviços fiscais prestados no âmbito da RFB reduzirá o quantitativo de: (1) contenciosos evitáveis por erros na apuração dos tributos, no recolhimento, na compensação, nas declarações e na aplicação da legislação, como os relacionados a autuações de malha e a despachos decisórios de não homologação de compensações; e (2) ações judiciais contra a RFB, como no caso das preclusões administrativas.
- **Fiscalização.** O treinamento e a certificação dos prestadores de serviços fiscais pela RFB garantirão a redução: (1) das autuações e dos lançamentos de ofício relacionados a erros ou imperícia na apuração de débitos relativos aos tributos e de créditos passíveis de ressarcimento, compensação, reembolso ou restituição. (2) do descumprimento de obrigações acessórias; (3) da apresentação de declarações retificadoras. Haverá, por conseguinte, a melhoria da qualidade das informações prestadas relativas ao próprio contribuinte ou a terceiros. Destarte, a função de fiscalização na RFB poderá envidar maiores esforços e recursos em sua finalidade precípua: o combate às fraudes, à evasão fiscal e ao planejamento tributário abusivo, incrementando a inteligência fiscal aplicada aos procedimentos.

Com se pode ver, a otimização dos resultados do macroprocesso do crédito tributário no âmbito do Ministério da Fazenda se justifica pelo

aumento da eficiência, mediante a redução de retrabalhos em processos relacionados com a atenção ao contribuinte, o cadastro, a arrecadação, a cobrança, a fiscalização e o contencioso.

Por fim, cabe ressaltar que as ações estratégicas de valorização dos prestadores de serviços fiscais, propostas neste trabalho, auxiliarão na elevação da percepção de risco e da presença fiscal no âmbito da RFB, potencializando o resultado de procedimentos fiscais como o acompanhamento diferenciado e especial, os cruzamentos de dados já existentes e as malhas, inclusive a nova malha das pequenas e das médias empresas, atualmente em projeto de implantação.

Referências

DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. *Conhecimento empresarial*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

HAMERMESH, D. S. *Economics Is Everywhere*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

KOHN, S. *Whistleblower Law: a Guide to Legal Protections for Corporate Employees*. Westport: Praeger, 2004.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1996.

TONET, H. et al. *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

TRIPP, D. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Austrália: Faculdade de Educação da Universidade de Murdoch, 2005.

VARIAN, H. R. *Intermediate microeconomics: a modern approach*. 7th ed. New York: W. W. Norton & Company, 2005.

Anexo

PESQUISA DIRECIONADA AOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELAS OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS DE CONTRIBUINTES PERANTE A RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB)

1) Qual é a sua formação profissional ?

- Bacharel em Ciências Contábeis.
 Técnico em Contabilidade.
 Bacharel em Direito.
 Outra: _____.

2) Possui registro no Conselho Regional de Contabilidade ?: Sim Não

3) Em sua atividade profissional, o(a) Sr.(a) atende a quais tipos de contribuintes ?

- Pessoas Físicas: Sim Não
- Micro e Pequenas Empresas Optantes do Simples Nacional (receita bruta anual até R\$ 2.400.000,00): Sim Não
- Micro e Pequenas Empresas Sujeitas ao Lucro Presumido ou Real (receita bruta anual até R\$ 2.400.000,00): Sim Não
- Empresas Médias (receita bruta anual entre R\$ 2.400.000,00 e R\$ 90.000.000,00):
 Sim Não
- Empresas Sujeitas ao Acompanhamento Diferenciado ou Especial (receita bruta anual acima de R\$ 90.000.000,00): Sim Não

**4) O que foi mais importante para o seu aprendizado a respeito da legislação tributária federal ?
Por favor, marque apenas 1 (um) item.**

- Formação Acadêmica (Faculdade ou Curso Técnico)
- Estudo Solitário (Autodidático)
- Experiência e Prática Profissional
- Cursos Complementares

5) Responda CERTO (C), ERRADO (E) ou NÃO SEI (NS):

5.1) Imposto de Renda da Pessoa Física:

5.1.1) Uma pessoa física vendeu seu único imóvel, um terreno urbano, por R\$ 600.000,00. O custo de aquisição no ano de 2000 foi de R\$ 200.000,00. Assim, NÃO há imposto de renda sobre o ganho de capital a ser recolhido pelo vendedor. ()

5.1.2) Os aluguéis pagos por pessoa jurídica locatária à pessoa física proprietária do imóvel estão sujeitos ao recolhimento do carnê-jeão pela locadora. ()

5.1.3) As despesas com combustíveis incorridas por médico autônomo que atenda seus pacientes a domicílio com a utilização de veículo próprio NÃO são dedutíveis do IRPF. ()

5.2) Simples Nacional:

5.2.1) As alíquotas do IPI aplicáveis às saídas de produtos industrializados por optantes do Simples Nacional estão na tabela TIPI. ()

5.2.2) A receita bruta sobre a qual incidem as alíquotas do Simples Nacional NÃO inclui o valor do ICMS pago na condição de substituto tributário. ()

5.2.3) Os serviços de manutenção em geral, prestados mediante cessão de mão de obra, estão sujeitos ao Anexo III do Simples Nacional. ()

5.2.4) Em julho de 2011, uma empresa optante do Simples Nacional exportou mercadorias adquiridas para a revenda, não tendo auferido qualquer outra receita no mês. Assim, a base de cálculo é a receita bruta do mês de JUL/2011 e a alíquota é aquela constante no Anexo I, determinada em função da receita bruta acumulada dos meses de JUL/2010 a JUN/2011. Do resultado da multiplicação da alíquota pela base de cálculo podem ser subtraídos os montantes referentes ao PIS/PASEP, à COFINS e ao ICMS. ()

5.3) Demais Tributos e Contribuições Federais:

5.3.1) No Livro de Apuração do Lucro Real - Latur, as despesas com brindes distribuídos gratuitamente aos clientes NÃO devem ser adicionadas ao lucro contábil. ()

5.3.2) Informações sobre parcelamentos de débitos, depósitos judiciais e extrajudiciais devem ser apresentadas na DCTF. ()

5.3.3) O frete pago por indústria na aquisição de matéria-prima gera direito a crédito do PIS/PASEP e da COFINS no regime não cumulativo, calculado com base nas alíquotas de 1,65% e 7,6%, respectivamente. OBS: Na venda da matéria-prima pelo fornecedor à indústria houve a incidência do PIS/PASEP e da COFINS às alíquotas de 0,65% e 3%, respectivamente. ()

5.3.4) Após as alterações da Lei 11.638 de 2007 e da Lei 11.941 de 2009, é admissível a dedução na base de cálculo do IRPJ e da CSLL (Lucro Real) de quotas de depreciação referentes a máquinas industriais (ativo imobilizado) calculadas a uma taxa maior que 10% ao ano. OBS: As máquinas operam durante 08 (oito) horas por dia. Não há depreciação acelerada por incentivo fiscal. ()

5.3.5) As bases de cálculo do IRPJ e da CSLL no lucro presumido para a atividade de empreitada de construção civil com aplicação de material são de 8% e 12% da receita bruta da atividade, respectivamente. ()

5.3.6) NÃO incidem o PIS/PASEP e a COFINS sobre a receita auferida na venda de bens classificados no ativo imobilizado. ()

5.3.7) O FCONT é obrigatório para as empresas sujeitas ao Lucro Real, mesmo que NÃO apresentem ajustes do RTT para o período. ()

5.3.8) A contribuição previdenciária devida por empresa reclamada em ação judicial trabalhista NÃO deve ser informada na GFIP. ()

5.3.9) As empresas exclusivamente revendedoras de produtos sujeitos ao regime monofásico do PIS/PASEP e da COFINS estão dispensadas de apresentar o DACTON, visto que NÃO recolhem as mencionadas contribuições em DARF e nem as informam na DCTF. ()

5.3.10) Considere uma sociedade simples de engenheiros, exclusivamente prestadora de serviços de auditoria em processos industriais, optante pelo lucro presumido. O limite para a distribuição de lucros aos proprietários com isenção do imposto de renda perfaz 32% da receita bruta de serviços, deduzidos os tributos federais, exceto no caso de haver escrituração que demonstre lucro contábil maior. ()

5.3.11) Os recolhimentos a maior em GPS sob o código 2100, exceto quanto às contribuições a terceiros, podem ser compensados em GFIP de competências posteriores, acrescidos da taxa SELIC, sem a necessidade da apresentação da Declaração de Compensação no programa PER/DCOMP. ()

5.3.12) Suponha uma empresa comercial que no ano de 2010 não auferiu receitas. Em seu livro Diário, naquele período, consta o registro de lançamentos contábeis referentes apenas a pagamentos de multas por atraso na entrega de declarações à RFB e a parcelamentos de débitos de anos anteriores junto à PGFN. Sendo assim pode-se concluir que a empresa está obrigada a apresentar apenas a DCTF relativa ao mês de dezembro de 2010. ()

5.3.13) As diárias pagas a empregados para a cobertura de despesas de hospedagem e de alimentação em viagens a trabalho, mesmo em valores superiores ao da remuneração mensal, quando devidamente comprovadas por documentação hábil e idônea, NÃO compõem a base de cálculo da contribuição previdenciária. ()

Favor depositar o formulário preenchido na urna de coleta. Obrigado pela colaboração !



Sistema de apoio à emissão de certidões de regularidade fiscal

3º Lugar

RAFAEL LAMARE SILVEIRA*
FERNANDO MIRANDA SANTOS**

* Graduado em Engenharia de Computação – Unicamp
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
Dicat/Deinf/SPO
São Paulo – SP

** Graduado em Computação Aplicada – Universidade de Taubaté
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil
Setec/Deinf/SPO
São Paulo – SP



Sistema de apoio à emissão de certidões de regularidade fiscal

Resumo

Objetivos básicos

A meta é delinear uma solução para o tratamento e otimização do serviço de emissão de certidões de regularidade fiscal. É uma demanda complexa cujo atendimento ultrapassa as competências regimentais dos Centros de Atendimento ao Contribuinte, envolvendo os demais setores das Unidades da RFB.

O trabalho objetivou a construção de um sistema informatizado adequado às necessidades da Unidade para melhoria do serviço em questão.

Metodologia utilizada

O projeto é resultado de demanda interna prioritária da Delegacia e contou com a participação dos diversos setores envolvidos.

O sistema foi especificado, desenvolvido e testado concomitantemente por todos os envolvidos, o que, além de tudo, propiciou uma remodelagem na forma de prestação do serviço de análise e emissão de CND.

Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Relação custos versus benefícios

O projeto foi integralmente desenvolvido na Delegacia em estudo e a versão inicial demandou 40 dias corridos para ser desenvolvida, contando com a participação de um usuário especificador com dedicação parcial (funcionário da X-CAT), um programador em tempo integral (funcionário do X-TEC) e mais dois usuários testadores (em tempo parcial).

Consideramos uma solução de custo médio-baixo e com altíssimo potencial na solução do problema proposto, tanto em nível local como a nível nacional.

II – Aumento de produtividade

O sistema, por permitir a integração dos diversos setores envolvidos por meio de um canal de comunicação eficiente, resultou efetivamente numa melhoria significativa no serviço de certidões, em especial no que se refere à correção nas falhas de comunicação e na melhoria da alocação dos recursos humanos e priorização das demandas deste tipo de atendimento.

III – Viabilidade de implementação

O método desenvolvido e a ferramenta implementada são perfeitamente aderentes ao serviço de emissão de certidões.

O público-alvo atingido abrange: atendentes do CAC que recebem pedidos de CND e funcionários das equipes de análise das X-CAT e X-ORT, responsáveis pela análise das pendências envolvidas em um pedido de certidão.

IV – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

- **Perspectiva de Resultados**

O resultado primário é a otimização do serviço de expedição de certidões, com vista a torná-lo um atendimento conclusivo e integrado. Conclusivo do ponto de vista da tempestividade da emissão da certidão

no prazo legal estipulado, direito do contribuinte; e integrado na medida em que o sistema propicia a integração entre os setores da Delegacia com a finalidade de prestação de um serviço de qualidade.

O método desenvolvido e as boas práticas implementadas no projeto podem ser transportados para outras unidades que enfrentam problemas similares com o atendimento de pedidos de CND. Uma solução de escopo nacional é viável através de adaptações proposta no sistema e-Processo.

• **Perspectiva de Processos Internos**

O principal reflexo ocorre no aperfeiçoamento do controle do macroprocesso do crédito tributário, especialmente, por estarmos diante de um atendimento prestado para muitos contribuintes com elevado potencial de arrecadação.

A análise para efeitos de emissão de CND e sua sistemática definida neste trabalho se coaduna com as melhores diretrizes de acompanhamento do crédito tributário, tomando contorno especial nos casos do CT *sub judice*.

Ainda, por dar um tratamento uniforme aos pedidos de certidão conjunta e específica (previdenciária), o sistema está alinhado ao Processo de Unificação do Crédito Previdenciário e Fazendário (PUC). Está pronto, inclusive, para a perspectiva de unificação das certidões no âmbito da RFB.

• **Perspectiva de Pessoas e Recursos**

O sistema foi especificado e testado diretamente pelos próprios usuários envolvidos, que já estavam cientes dos problemas internos da Unidade. Por isso, constituiu-se em uma solução adequada às necessidades do serviço.

Este projeto auxiliou no processo de comunicação interna da unidade, minimizando os atritos entre os setores e funcionários envolvidos. O resultado foi a motivação dos funcionários para a prestação de um serviço de qualidade.

V – Objetividade e clareza da redação

O texto da monografia foi estruturado iniciando por uma explanação geral sobre o serviço de emissão de certidões e o contexto do mesmo no caso concreto de uma Unidade da RFB. Foram apontados os problemas principais: com relevo para o frágil mecanismo de interação entre os setores envolvidos. Foram abordados também as questões de ordem legal e técnica do serviço de certidões.

Após essa fase, foi desenhada a solução com a especificação da ferramenta. Posteriormente, foram apresentadas as funcionalidades desenvolvidas e o ganho efetivo propiciado por cada uma delas e pelo sistema como um todo.

Ao fim, foram exibidos os resultados no contexto da melhoria no serviço de emissão de CND com a alocação mais eficiente dos recursos humanos e integração deles no contexto do atendimento deste tipo de demanda.

Principais lições aprendidas

A comunicação, de fato, é um dos principais problemas internos que impactam na eficiência na prestação de serviços complexos nas Unidades da RFB, como se demonstra através do serviço de expedição de CND.

Um sistema informatizado constituído com as melhores técnicas como o modelo de “fluxo de trabalho”; a interface em ambiente *Web*; a interoperabilidade com outros sistemas; e a facilidade de uso; é uma chave para a resolução do problema e a consecução de um atendimento de excelência.

A prestação do serviço de emissão de certidões caminha paralelamente ao acompanhamento do crédito tributário por meio da análise das pendências dos contribuintes. O sucesso do primeiro redundando na melhoria do segundo, e vice-versa, conduzindo os contribuintes à autorregularização e, conseqüentemente, ao cumprimento voluntário das obrigações e elevação da arrecadação.

Sistema de apoio à emissão de certidões de regularidade fiscal

Introdução

O atendimento, por ser a interface direta na relação com os contribuintes, é a palavra de ordem quando se fala em serviços prestados à população pela RFB.

E quando se fala em atendimento fazemos vinculação imediata com os Centros de Atendimento ao Contribuinte (CAC), setor-fim desta atividade. O sistema informatizado que traduz uma boa prática de gestão nesta área é o Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga).

No entanto, a Receita Federal do Brasil (RFB) possui uma estrutura interna complexa, na qual o CAC constitui uma espécie de vitrine perante o contribuinte. No entanto, sua operação depende, direta ou indiretamente, de uma série de outros setores que dão suporte na prestação de diversos serviços. Assim, é minimalista a visão de que o atendimento ao contribuinte acontece somente no CAC.

Neste trabalho, será apresentado um caso concreto de atendimento ao contribuinte que ocorre “além CAC”, adentrando por diversos setores das unidades da RFB. Trata-se do serviço de emissão de Certidões de Regularidade Fiscal que, em muitas situações, atinge

alto grau de complexidade, demandando a participação de diversos setores da unidade e, por vezes, de outras unidades.

A emissão de Certidões de Regularidade Fiscal – ou, como denominaremos daqui por diante, Certidão Negativa de Débitos (CND) – é um serviço que apresenta complexidade heterogênea. Ela pode ser emitida diretamente no sítio da RFB nos casos mais simples. Todavia, na impossibilidade da emissão via internet, o contribuinte poderá dirigir-se ao CAC e protocolizar um pedido presencialmente.

Via de regra, as pendências fiscais dos contribuintes que inibem a emissão imediata da CND demandam atividades de análise que extravasam as atribuições regimentais do CAC. Isso ocorre de maneira mais visível com os contribuintes de maior porte, especialmente aqueles classificados como Diferenciados e Especiais.

É neste contexto que o atendimento de um “pedido de CND”, iniciado no CAC (e que lá será finalizado), se internaliza nos demais setores da Delegacia, em geral, nas projeções X-CAT (Sessões, Setores, Serviços ou Divisões de Controle e Acompanhamento do Crédito Tributário) e X-ORT (Sessões, Setores, Serviços ou Divisões de Orientação e Análise Tributária).

Diante desse quadro, em um escopo que contempla a interação entre diversos setores, há que se buscar a sinergia entre estes quando se almeja um serviço de excelência e a construção de um ambiente organizacional pacífico e equilibrado.

Estamos, portanto, diante de um exato modelo de atendimento integrado. Pois integração não se trata apenas de unir “Fazenda e Previdência” ou “Receita Federal e Procuradoria da Fazenda”. Antes disso, integrar é unificar os setores internos das unidades da RFB, exibindo a Instituição como única e indissociável. Especialmente porque já não é mais aceitável a prestação do malfadado atendimento de “empurra-empurra”: “este problema aqui é com o SEORT”, “acho melhor você se informar com o pessoal da malha” ou “dirija-se ao segundo andar e procure algum funcionário da EQPAC”.

Contudo, fica uma dúvida: em se tratando de uma demanda

complexa e assíncrona, seria possível prestar um atendimento “conclusivo” no serviço de emissão de certidões de regularidade fiscal?

Entendemos que a resposta é positiva, tendo em vista o que preconiza a Carta de Serviços do Ministério da Fazenda quando estipula um prazo de até dez dias para emissão de certidões, no caso de pedidos feitos de forma presencial nas unidades da Receita Federal do Brasil.

Isto significa que o termo “atendimento conclusivo” comporta certo grau de relativização, quando se fala em serviços com nível de dificuldade elevado. Um atendimento conclusivo *strictu sensu*, para fins de emissão de CND, é aquele em que o contribuinte consegue a emissão diretamente no sítio da RFB, o que ocorre em casos simples, em geral, de empresas de pequeno e médio porte. Para os casos mais difíceis, ocorrendo frequentemente com contribuintes de grande porte, pode-se falar em atendimento conclusivo *latu sensu*, quando o atendimento do pedido de certidão é realizado em um período não superior ao prazo de dez dias.

Exibiremos uma solução que atinge uma metachave na RFB: o atendimento conclusivo e integrado. Conclusivo sim, desde que obedecido o direito do contribuinte de obter certidão em dez dias; e integrado sim, do ponto de vista de uma unificação interna entre os setores da instituição – todos almejando um único fim.

O escopo do presente trabalho versa, em especial, sobre o atendimento de pedidos de CND de contribuintes de grande porte. Assim, estamos também interessados em aferir como a prestação de serviços para contribuintes com elevado potencial arrecadatório repercute no cumprimento voluntário de suas obrigações tributárias.

Importante registrar que o serviço de emissão de CND está entre os mais importantes e requisitados. Para termos uma dimensão do problema, em números de hoje, a Receita Federal emite cerca de 20 milhões de certidões por ano. Um quantitativo impressionante que repercute na demanda por outras formas de atendimento, como a pesquisa de situação fiscal. Repercute, por outro lado, em um grande contingente de ações judiciais cuja RFB é o pólo passivo de litígios envolvendo a emissão de CND.

Em suma, o objetivo deste trabalho visa à modelagem de um sistema que otimize o atendimento dos pedidos de certidão de regularidade fiscal.

Serão avaliadas, partindo deste estudo de caso, medidas de melhorar o ambiente organizacional das unidades da RFB; otimizar o atendimento de demandas complexas dos contribuintes; e potencializar a arrecadação com foco na regularização dos “Maiores Contribuintes”.

1 Certidão de regularidade fiscal

As certidões de prova de regularidade fiscal são instrumentos legalmente instituídos que têm força probatória de regularidade perante a Fazenda Pública.

Este instrumento, como se sabe, é mandatório em diversas situações e são fundamentais para o regular funcionamento das empresas. São exigência para a participação de licitações, registro de alterações contratuais na junta comercial; levantamento de precatórios judiciais, entre outras atividades empresariais.

Se falarmos tão somente da impossibilidade de “contratar com o Governo” e, sabendo que o consumo do Governo brasileiro ultrapassa 20% do Produto Interno Bruto (PIB), entendemos porque tão almejado se torna o título de “regularidade fiscal” para as empresas, sejam elas do SIMPLES, de médio porte ou Diferenciadas.

1.1 Base normativa

O Código Tributário Nacional, nos artigos 205 a 208, estatui o que dizemos por Certidão de Regularidade Fiscal ou Certidão Negativa de Débitos.

Na realidade, Certidão Negativa de Débitos (CND) é um conceito estrito que indica a inexistência de débitos. Nos casos práticos, especialmente em contribuintes maiores, o que temos é a Certidão Positiva de Débitos com Efeitos de Negativa (CPD-EN), que possui os mesmos efeitos da anterior, mas evidencia a existência de débitos mesmo que estes sejam inexigíveis no momento da emissão da certidão.

Para efeitos práticos deste trabalho, iremos sempre nos remeter ao termo Certidão Negativa de Débitos (CND), indistintamente, visto que este é o termo usado na praxe administrativa.

O Decreto nº 6.106, de 30 de abril de 2007, regulamenta a defini-

ção do CTN e do artigo 11 da Lei nº 8.212/1991, com a instituição de dois tipos básicos de certidão: a certidão específica que faz prova da regularidade em relação às contribuições previdenciárias; e a certidão conjunta de competência da Receita Federal e da Procuradoria da Fazenda, em relação aos demais débitos de competência da União.

A Portaria Conjunta PGFN/RFB nº 3 e a Instrução Normativa RFB nº 734, ambas de 2 de maio de 2007, trazem o conteúdo normativo necessário para o tratamento da “Certidão Conjunta” perante a Fazenda Nacional e à Receita Federal. A “Certidão Conjunta” faz prova de regularidade fiscal dos débitos de natureza não previdenciária perante a RFB e das Inscrições em Dívida Ativa da União administradas pela Procuradoria da Fazenda Nacional.

A Certidão Negativa referente às contribuições previdenciárias, também conhecida por Certidão Específica ou Previdenciária, está normatizada pelos artigos 415 a 420 da Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009.¹

1.2 Estatísticas

O quantitativo de certidões emitidas pela Receita Federal no ano de 2009 ultrapassa a marca de 19 milhões, número comparável ao de Declarações de Ajuste Anual do IRPF que, no ano, totalizou 24,5 milhões de declarações processadas.

A Tabela 1, além de evidenciar os vultosos números, mostra demanda crescente por atendimento de pedidos de certidão. Verifica-se um aumento de 2008 para 2009, de 15,25% nas certidões conjuntas e 21,57% nas certidões específicas.²

1 A certidão específica previdenciária existe para quatro finalidades (obras de construção civil, baixa, registro e outras). Existe, ainda, a certidão de regularidade dos imóveis rurais – vinculada à regularidade no recolhimento do Imposto Territorial Rural (ITR).

2 A Tabela 1 exhibe o quantitativo de emissões executadas pela Unidade (UA) e aquelas realizadas pelo próprio contribuinte por meio da internet. Verifica-se que ainda existe um grande número de certidões previdenciárias emitidas manualmente pela UA em relação às certidões conjuntas. A emissão via internet não implica a ausência de trabalho por parte dos setores internos da unidade, ao contrário, a emissão via internet só ocorre após os trabalhos internos de análise e auditoria que solucionam todas as pendências do contribuinte.

Tabela 1 – Estatística de certidões emitidas em 2008/2009 (em milhares)

Ano	Certidão Específica ³			Certidão Conjunta ⁴			Total
	UA	Internet	Subtotal	UA	Internet	Subtotal	
2008	692	1.581	2.273	102	13.993	14.095	16.368
2009	655	2.109	2.764	82	16.161	16.243	19.007

Fonte: Relatório Gerencial SAURA/RFB – 4º Trimestre de 2009.

Como reflexo da importância do serviço e de sua demanda crescente, as estatísticas consolidadas de 2009 apontam que o assunto “CND – Certidão Negativa de Débitos” ocupa a 5ª colocação no número de mensagens enviadas ao “Fale Conosco”. No portal e-CAC, a “Consulta de Situação Fiscal” – serviço fundamental na emissão de certidões – consta como o mais procurado, contemplando quase metade de todos os acessos ao portal.

No entanto, o relatório do Sistema de Controle de Ações Judiciais (SICAJ) para o ano de 2010, o objeto de ação judicial classificado como “Administração Tributária – CND” desponta no topo da lista de mandados de segurança. Se excluirmos as ações cujo objeto versa sobre questionamentos referentes a assuntos previdenciários, o objeto CND fica em 1º lugar na estatística deste ano.

É uma situação grave, principalmente se considerarmos que vários litígios judiciais decorrem, muitas vezes, da ineficiência da Administração Tributária em analisar tempestivamente os pedidos de certidão dos contribuintes, impelindo-os a recorrer ao Poder Judiciário para o cumprimento do prazo estabelecido em Lei.

1.3 Sistemática do pedido, análise e emissão de CND

Existem dois casos simples de emissão de CND, relacionado àquilo que antes chamamos de atendimento conclusivo *strictu sensu*. São eles:

- a emissão direta por meio do sítio da RFB, possibilidade

3 Somatório das certidões emitidas para as quatro finalidades, inclusive as obras de construção civil (Diso).

4 Somatório das certidões emitidas para pessoas físicas, jurídicas e as de imóvel rural (ITR).

já prevista na IN RFB 734/2007. Ocorre na inexistência de pendência cadastral, de falta de declaração e de débito exigível;

- a emissão efetuada pelo CAC em atendimento único, quando da existência de pendências simples que podem ser regularizadas no próprio atendimento presencial. É o caso da existência de débitos que o contribuinte decide por quitar imediatamente ou mesmo parcelar.

Estas situações, embora muito frequentes, não serão o foco de interesse deste trabalho. Serão abordados casos em que são constatadas pendências mandatórias de análise por parte das outras projeções da Delegacia. São exemplos: autos de infração com recurso administrativo; créditos tributários *sub judice*; compensações não homologadas, etc.

Para emissão da Certidão Conjunta (RFB e PGFN – débitos não previdenciários), por meio de pedido protocolizado no CAC, existe um sistema interno de apoio que emite um relatório apontando as pendências que impedem a expedição da CND (CPD-EN, a rigor).

O relatório de situação fiscal constitui-se, basicamente, de irregularidades cadastrais, ausência de declarações (obrigações acessórias) e débitos exigíveis (obrigação principal). Para este último caso (débitos), cabe ao contribuinte quitá-los ou demonstrar a suspensão da exigibilidade, restando ao setor competente analisar e atestar ou não a inexigibilidade do débito.

A suspensão da exigibilidade ocorre nas situações taxativamente relacionadas no artigo 151 do CTN (e transpostas no artigo 3º inciso I da IN RFB 734/2007). Tais situações são cinco: moratória, parcelamento, depósito integral, recurso administrativo e decisão judicial (liminar ou tutela antecipada). As três últimas demandam análise pelo setor competente:

1. No caso de recurso administrativo, seja por impugnação ou manifestação de inconformidade (dirigida à DRJ) ou por recurso voluntário, de ofício ou especial (dirigido ao CARF), basta analisar o alcance e a tempestividade do recurso para que se informe no sistema a situação e o débito tenha sua situação “liberada”. Esta análise é competência da X-CAT ou X-ORT, respectivamente, nos casos de Auto de Infração e compensação.

2. A situação mais complexa ocorre nos casos em que há questionamento judicial do crédito tributário, em que a suspensão pode advir de decisão judicial ou de depósito judicial que satisfaça o valor integral do débito. Este caso é decidido pela projeção de controle e acompanhamento do crédito tributário (a X-CAT da Delegacia).

As pendências descritas nos itens (1) e (2) acima constam no relatório de pendências como processos administrativos, associados a números COMPROT.

Em relação ao item (1), o sistema mantém o processo suspenso por tempo indeterminado, até que julgado o recurso administrativo pela DRJ ou CARF.

Quanto aos processos suspensos na forma do item (2), o sistema trata o processo como suspenso por medida judicial e associa esta suspensão a uma data de análise com prazo de vencimento definido de 365 dias. Vencido o prazo da análise anterior, mesmo estando na condição de suspenso no sistema, o débito torna a ser impeditivo de CND assumindo uma situação que denominamos “Medida judicial pendente de comprovação”.

Por demandarem uma análise anual renovada, os processos que figuram na situação de medida judicial compõem a maior proporção entre as restrições dos contribuintes, especialmente em se tratando de “Grandes Contribuintes”.

Enfim, um pedido de CND demanda a análise e a consequente atualização dos sistemas internos (Sincor, Sief, Sipade, etc.) para que todos os processos impeditivos fiquem em situação regular, uma vez que um único débito em situação irregular obsta integralmente a emissão da CND (CPD-EN).

A descrição anterior reflete bem o mecanismo de emissão da Certidão Conjunta. Em relação à Certidão Específica de débitos previdenciários, a situação é análoga, mas apresenta distinções nos sistemas que controlam os débitos.

Atualmente, encontra-se em avançado estágio o procedimento de

unificação das certidões conjunta e específica previdenciária. O relatório de situação fiscal já traz esboços desta integração. Esta iniciativa é uma das frentes de trabalho que vêm sendo abordada no âmbito do Programa de Unificação do Crédito (PUC) Previdenciário e Fazendário.⁵

1.4 Um exemplo de média complexidade

Pensemos na situação de um contribuinte de acompanhamento diferenciado que tenta emitir sua CND pela internet e recebe a mensagem de que possui restrições que impedem sua emissão automática. Ele poderá acessar o Portal e-CAC e, na funcionalidade de “Situação Fiscal”, poderá verificar quais óbices estão impedindo a expedição da CND. Ciente das suas restrições, procura resolver aquelas em que há possibilidade de autorregularização.

Se houver pendências que só poderão ser regularizadas pela RFB, o interessado deverá dirigir-se ao CAC da Delegacia de sua jurisdição e protocoliza um pedido de certidão, juntando toda a documentação que avalia ser útil para demonstrar e requerer a “baixa” das suas pendências no sistema.

Em seu relatório de restrições não constam pendências cadastrais ou falta de declaração, mas existem 28 processos administrativos e parcela em atraso no PAEX. O CAC constata que, entre os processos, seis são “impeditivos de CND”.

5 O PUC visa à integração de processos administrativos de débitos fazendários e previdenciários, todos no ambiente do SIEF-Processos, e à geração de um único relatório de situação fiscal. A integração do relatório de situação fiscal é um passo significativo para a fusão das certidões conjunta e específica.

Tabela 2 – Exemplo de um Relatório de Situação Fiscal

PENDÊNCIA	SITUAÇÃO	PROVIDÊNCIA
PAEX	Parcela atrasada	O CAC emite o DARF e o contribuinte efetua o recolhimento
PROC 01	MJ Pendente	Sem petição
PROC 02	Compensação não homologada	O contribuinte ingressa ou com “manifestação de inconformidade” à DRJ
PROC 03	MJ Pendente	Sem petição
PROC 04	MJ Pendente	Petição informando depósito judicial
PROC 05	MJ Pendente	Apresentou decisão judicial favorável
PROC 06	Devedor	Efetua pagamento em DARF

Fonte: Elaboração dos autores.

A primeira e a sétima pendências são resolvidas diretamente no próprio CAC. A segunda demanda análise da X-ORT a fim de verificar a regularidade do recurso administrativo e, se for o caso, suspender o processo enviando-o à DRJ.

As demais pendências estão no escopo de análise da X-CAT. O CAC informa à X-CAT a necessidade de verificação dos processos e, concluída a análise, esta dá retorno ao CAC sobre a situação final da exigibilidade de cada processo.

Digamos que todas as pendências foram analisadas e liberadas no prazo de 10 dias (a parcela foi paga; a manifestação de inconformidade foi “aceita”; os processos com MJ pendente tiveram todas as suas datas de análise atualizadas). Neste contexto, o CAC libera a CPD-EN por meio de sistema próprio.

Por outro lado, se, por exemplo, ao analisar a pendência PROC 01, a X-CAT verificou que a decisão judicial que amparava o contribuinte foi alterada. Este processo passará à situação de DEVEDOR e o CAC emitirá uma Certidão Positiva.

Digamos que o prazo de dez dias seja vencido com emissão de Certidão Positiva. Neste caso, o contribuinte poderá protocolizar novo pedido, que além da pendência do PROC 01, poderá conter novas pendências que não constavam no pedido anterior. Isso demandará retrabalho de análise – não mais das pendências já liberadas e sim

das novas que porventura surjam – gerando custos e desgastes ao contribuinte e ao serviço público.

O breve relato anterior apresenta os contornos do problema e relaciona todos os intervenientes e seus respectivos papéis: contribuinte, CAC, X-CAT, X-ORT e, algumas vezes, outros setores e outras Delegacias. Este exemplo aborda um caso relativamente simples, pois, não raro, pedidos de certidão englobam a análise de dezenas de processos (30, 40, 50 ou mais pendências).

Na prática, temos constatado os seguintes problemas:

- O prazo legal de dez dias é exíguo para analisar pedidos de certidão com extenso volume de pendências. A análise pode se arrastar por semanas, demandando que o contribuinte ingresse com mais de um protocolo.
- Isto leva ao acúmulo de pedidos para as equipes de análise com limitado número de funcionários. Torna-se mandatório uma ordenação justa que priorize além da ordem de chegada dos pedidos, a necessidade do contribuinte e a sua capacidade de regularização das pendências.
- A insatisfação com o dilatado prazo para a prestação do serviço direciona o contribuinte a procurar atendimento presencial nos setores internos da Delegacia (X-CAT, X-ORT), na tentativa de ver priorizada e agilizada a sua demanda. O atendimento ao público externo sobrecarrega ainda mais as equipes que tem como função primordial a análise dos processos.
- Não raro, inconformado com a não expedição de sua Certidão ou com a emissão de Certidão Positiva, o contribuinte recorre ao Poder Judiciário para ver garantido o que entende ser direito seu. Isto sobrecarrega não só o Judiciário, como também os setores internos das unidades que tratam de ações judiciais e, inclusive, a Procuradoria da Fazenda Nacional.

São estas situações de ordem técnica que visamos abordar e propor uma solução de melhoria.

1.5 O caso concreto

Na seção anterior, foi citado um exemplo de atendimento. Nesta, será apresentada a generalização, mostrando a dia a dia de atendimentos de uma Delegacia.

Suponhamos que uma Delegacia receba, na média, sete pedidos de Certidão Conjunta diariamente, perfazendo um total de 1000 a 1500 pedidos por ano. E, ainda, cinco pedidos de CND Previdenciária (totalizando cerca de 1000 por ano).

O atendente do CAC, para cada pedido, constitui um dossiê com os documentos recebidos do contribuinte (protocolo, procurações, petições, etc.). É papel do atendente, no momento em que é “aberto” o pedido, consultar o relatório de restrições do contribuinte para constituir as suas pendências. O relatório, como já dissemos, tem validade de 10 dias (ou 30 dias no caso de CND Previdenciária).

Digamos que cada relatório conta, em média, com dez pendências (em sua maioria processos administrativos). Ressaltemos que a variabilidade deste número é alta, haja vista haverem pedidos com uma ou duas pendências e pedidos que ultrapassam 50 pendências. Tudo depende do porte do contribuinte.

O CAC tem o papel de orientar e auxiliar o representante do contribuinte na regularização dos óbices à sua certidão, podendo emitir DARF, fazer REDARF e atualizar cadastros, por exemplo. No mais, em relação às pendências cuja análise é de competência de outros setores, caberá ao CAC notificar o setor da existência do pedido e quais processos são necessários para análise, além de encaminhar as petições e os documentos trazidos pelo contribuinte em seu protocolo.

Na ausência de um sistema informatizado que discipline e gerencie a comunicação do CAC com os demais setores, a informação dos pedidos de CND é realizada por mensagens de correio eletrônico. E as petições e documentos do contribuinte são enviados via memorandos (quando em papel) ou por meio de dossiês do e-Processo (quando digitalizadas). Esta comunicação deve ser rápida, diante do exíguo prazo para análise de várias pendências. Por seu turno, os setores

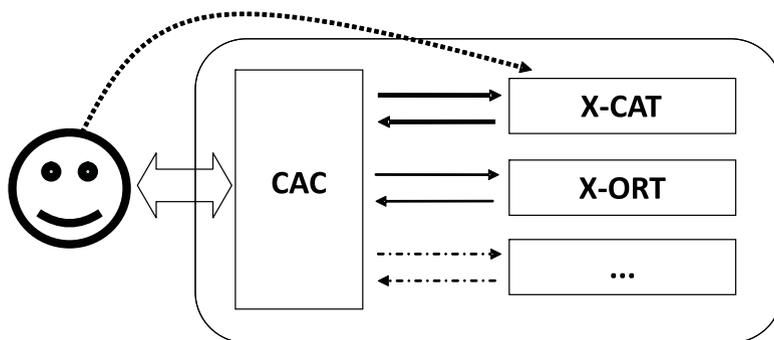
competentes para analisar as pendências não solucionadas no CAC devem analisar e “dar retorno” dentro do prazo estipulado, e o fazem, também, por meio da ferramenta de correio eletrônico.

Não é difícil imaginar que o *e-mail* não se mostra meio hábil e eficiente para esta troca de informações, que, embora seja rápida, não é eficaz do ponto de vista da organização da informação que está sendo veiculada.

1.6 Um modelo de solução viável

A Figura 1 diagrama a realidade inicial do fluxo de informações no serviço de emissão de CND, tendo como reflexo a busca do contribuinte por atendimento nos setores “internos” da Delegacia.

Figura 1 – Situação inicial: processo de comunicação desorganizado e assíncrono



Fonte: Elaboração dos autores.

Neste ambiente, apuramos os seguintes problemas:

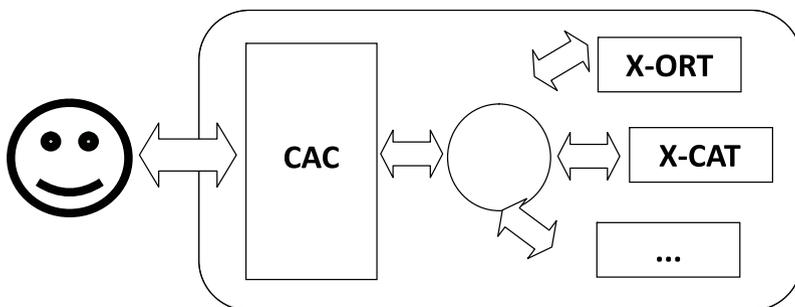
- O uso do correio eletrônico para a comunicação do CAC com os demais setores é desorganizado. A informação transmitida por *e-mail*, por sua característica textual própria, não possui padronização e organização apropriada para um fluxo complexo de informações, como é o caso em tela. A comunicação é confusa e o atendimento resta prejudicado.
- O uso desorganizado da ferramenta de correio eletrônico faz com que cada protocolo de pedido de CND resulte em

várias mensagens, tornando complicado para as equipes de análise delimitar o exato conteúdo do pedido. Se caso deixe de considerar uma mensagem fica prejudicada toda a análise, pois as pendências nela contidas deixam de ser avaliadas.

- Um canal de comunicação inapropriado leva à ineficácia no atendimento e ao desgaste do retrabalho. Isto repercute, além do conhecido estresse na relação contribuintes *versus* funcionários do CAC, também no estresse interno entre funcionários do CAC e dos outros setores envolvidos na prestação do serviço.
- A prestação insatisfatória do serviço leva o contribuinte a procurar atendimento presencial nos setores internos da Delegacia ao invés do CAC. Isto degenera a função primordial de cada setor, e o CAC é o local onde o contribuinte deve buscar atendimento e, aos demais setores, cabe a análise de processos e pendências.

Como solução, visualizou-se a criação de uma ferramenta que concentre em um único ponto todas as informações de um pedido de CND e que permita uma comunicação uniforme e padronizada entre todos os envolvidos (CAC, X-CAT, X-ORT, etc.). Podemos diagramar a reestruturação da sistemática de recepção, análise e emissão da CND através da Figura 2.

Figura 2 – Situação remodelada: processo de comunicação após a introdução do sistema informatizado



Fonte: Elaboração dos autores. No novo modelo, ao invés da existência de

diversas pontes de comunicação isoladas e sem padrão definido, temos uma ferramenta (banco de dados + interface) que faz a conexão entre todos os setores sob uma única plataforma.

O que antes era feito de uma forma assíncrona e dispersa – a informação dos resultados da análise – agora pode ser visualizada em tempo real e consolidada pelo CAC. Uma vez informado no sistema o resultado da análise, mesmo que parcial, ele já poderá ser consultado pelo CAC imediatamente. Assim, é possível dar retorno mais rápido ao contribuinte. Isto não era viável com o uso do serviço de mensageria.

2 Especificação do sistema

Identificado o problema e constatada a relevância de se criar uma solução informatizada para dar apoio ao serviço de emissão de CND, resta então passarmos à etapa que é conhecida na Engenharia de *Software* como levantamento de requisitos e especificação do sistema.

O que ocorreu no presente caso é que, em verdade, houve de forma concomitante uma dupla-especificação: (i) a especificação do sistema informatizado, procedimento padrão no desenvolvimento de um software; (ii) a especificação, ou melhor, a reestruturação da rotina de trabalho no serviço de emissão de certidões e a remodelagem no papel de cada interveniente.

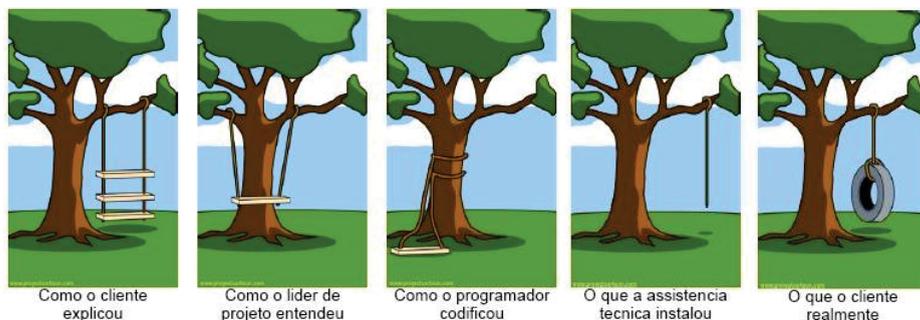
Esta reestruturação na rotina de trabalho ocorreu exatamente no momento da especificação do *software*, pois, à medida que iam sendo colhidos os requisitos do sistema, foram evidenciadas várias situações em que o procedimento poderia e deveria ser melhorado e corrigido.

Dizendo o mesmo com outras palavras: o ato da especificação de um sistema entendido como necessário acabou por evidenciar questões no próprio funcionamento do serviço que foram alteradas. Tudo isto fruto de ampla comunicação e sinergia da equipe envolvida no projeto.

2.1 A gestão da comunicação

A seguir, será exibida uma charge muito popular no ramo da Engenharia de *Software*, que dá senso humorístico à tragédia que pode se tornar o desenvolvimento de um sistema de computador.

Figura 3 – Charge: a falha na comunicação em cada etapa do desenvolvimento de um *software*



Fonte: Pressman (2002).

Não nos cansa repetir o quão significativo era o problema da comunicação entre os diversos intervenientes dos diversos setores na prestação do serviço.

O problema no desenvolvimento de um sistema informatizado é fundamentalmente o mesmo: um canal de comunicação ruim resulta na elaboração de um sistema que não atende a necessidade do solicitante.

A solução ocorre pela participação efetiva e direta de todos por meio de um meio de discussões aberto. Houve o envolvimento efetivo de dois funcionários da X-CAT, um do CAC e mais um do X-TEC. Houve o entendimento das chefias dos respectivos setores da necessidade de uma ferramenta para otimização do serviço. E tudo foi patrocinado pelo Gabinete da Delegacia, que priorizou a demanda.

A sinergia existente no grupo de trabalho formado implicou a construção de uma ferramenta satisfatória para todos e, ainda, na remodelagem do fluxo das informações e na gestão da comunicação.

Embora seja uma questão sensível de ser exposta, mas eram nítidos os atritos entre os setores e os seus funcionários: o ambiente interno era conflituoso. Cada um falava sua língua própria e se julgava o detentor da razão. No fim, foi reconfortante concluir que, em verdade, todos estavam com a razão: cada um a sua moda. O que faltava de fato era uma língua única pela qual todos pudessem conversar e se

entender. O problema residia em uma precária gestão da comunicação.

2.2 Modelagem básica do sistema

A frente do trabalho de especificação foi tomada pela X-CAT da Delegacia, setor mais sensível no processo de análise da CND, haja vista o grande volume de trabalho que é demandado por este serviço.

O sistema foi sendo especificado, construído e testado concomitantemente, e com atuação *online* dos envolvidos. O resultado final foi um sistema com tal grau de usabilidade (facilidade de uso), que o tempo médio para treinar um usuário não ultrapassa um período de quatro horas.

Em primeiro plano, definiremos os conceitos adotados no sistema. São, digamos, os objetos manuseados pelos operadores. Citamos:

1. **PROTOCOLO:** é o que representa um “pedido de CND”. Incorpora um número de identificação; o tipo de certidão (Conjunta ou Previdenciária); os dados cadastrais do contribuinte solicitante; o prazo limite para análise; e o conjunto de pendências para análise de expedição da CND.
2. **PENDÊNCIAS:** são os objetos constantes no relatório de Situação Fiscal que inibem a expedição da certidão. São classificadas como:
 - a. **PROCESSOS:** são os processos administrativos (físicos ou eletrônicos) constantes no relatório de situação fiscal do contribuinte, estejam eles cadastrados no Sief, Profisc ou, no caso de débitos previdenciários, no Sicob.
 - b. **DÉBITOS/OUTROS:** são as pendências que não estão constituídas em processos, tais como débitos “isolados” (devedores no, divergências GFIP x GPS); parcelamentos em atraso; ausência de declaração (DCTF, GFIP, etc.).

O sistema tem arquitetura dividida em quatro módulos:

1. **CADASTRO:** telas e rotinas que tratam do fluxo das informações Sief cadastrais, compreendendo o cadastramento dos pedidos de CND e a atribuição das pendências relacionadas a eles.

2. **ATUALIZAÇÃO:** com funções que permitem a informação da existência de petição para análise; a designação de responsáveis para análise das pendências e a informação do resultado; informações relativas à conclusão da análise e, finalmente, a emissão da certidão.
3. **CONSULTA:** são as telas que mostram os dados cadastrados (pedidos de CND e pendências a eles vinculados), e que permitem o acompanhamento, tratamento e inserção de informações. São rotinas voltadas para o operacional e cujas consultas foram molduradas para exibir a necessidade de acompanhamento de cada setor envolvido.
4. **GERENCIAL:**⁶ são as telas de consulta de cunho estatístico/gerencial e que servem para mensurar, por exemplo, o volume demandado, o percentual de pedidos com resposta conclusiva e a quantidade média de processos analisados por pedido.

3 O sistema de apoio à emissão de CND

Agora que já foram delineados os principais elementos e rotinas especificadas, passemos à etapa de detalhamento do sistema.

Antes de tudo ressaltamos que, para preservação do sigilo fiscal e atendimento às normas de publicação de trabalhos desta natureza, todos os dados exibidos nas figuras e demais elementos foram rigorosamente descaracterizados não se podendo identificar por meio das informações exibidas qualquer contribuinte, processo ou unidade da RFB as quais pertencem tais dados.

Trata-se de um sistema em plataforma *Web*, implementado sob a infraestrutura tecnológica PHP + MySQL.⁷ O tempo de desenvolvimento da versão inicial foi de cerca de 40 dias corridos.

Detalharemos o sistema com suas telas e funcionalidades, mostrando os três módulos já construídos: cadastro, atualização e consulta.

6 Módulo em fase de especificação, ainda não implantado.

7 Ambiente de desenvolvimento homologado pela Cotec.

Figura 4 – Tela exibindo o menu principal do sistema



Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

3.1 Cadastro

O cadastramento de um protocolo de pedido de CND é função do atendente do CAC que recebeu o contribuinte requisitante.

A tela de cadastro do sistema possui três divisões: (i) o cadastro dos dados básicos do pedido e do requerente; (ii) a inserção de processos administrativos; (iii) a inserção de pendências do tipo débitos/outros.

Figura 5 – Tela de cadastramento: dados básicos do protocolo

A imagem mostra a tela de cadastramento "Cadastrar CND". No topo, há o título "Cadastrar CND". Abaixo dele, há um formulário com o seguinte conteúdo:

Dados Iniciais

Protocolo: Tipo: Data:

Contribuinte: Lib. PFN: Venc. CND:

Observações:

Abaixo do formulário, há dois botões: "Limpar" e "Cadastrar".

Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

Informados os dados básicos do protocolo, passa-se à inserção

das pendências (processos, débitos e outros). A inserção de pendências é interativa, feita uma a uma, sendo possível posterior correção e inserção de novo registro.

Figura 6 – Inserção de pendências do tipo “Processo Administrativo”

A imagem mostra uma interface de usuário com o título "Pendências - Processos Administrativos". Ela contém duas seções de formulário, cada uma com o subtítulo "Processo Administrativo".

A primeira seção contém os seguintes campos:

- Processo: 12345.006622/2002-53
- DEBCAD: [campo vazio]
- Competência: X-ORT
- Petição: 10010.123456/0999-88
- Situação: Devedor
- Responsável: [campo vazio]
- Resultado: NÃO ANALISADO

A segunda seção contém os seguintes campos:

- Processo: 38723.012458/2009-21
- DEBCAD: [campo vazio]
- Competência: X-CAT
- Petição: 10010.002433/0888-13
- Situação: Medida judicial pendente

Na base da tela, há três botões: "Limpar", "Cancelar" e "Inserir".

Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

Há, ainda, a função cadastrar com cópia, onde se informa um protocolo-base para cadastramento. O novo protocolo criado copiará todos os dados e todas as pendências não analisadas do protocolo-base. Ferramenta muito útil para agilizar o procedimento do CAC quando há reiteração de um pedido de CND.

3.2 Atualização

Efetuada o cadastramento pelo CAC e estando os dados já disponíveis para consulta, as chefias das equipes responsáveis pela análise podem manusear os protocolos e suas pendências.

Podem ser feitas as seguintes operações de atualização das pendências:

- Designar responsável pela análise;
- Atualizar resultado da análise;
- Informar petição (dossiê), entre outras mais simples.

Figura 7 – Tela de exibição das pendências associadas a um protocolo

Pendências - Processos Administrativos					
Processo / DEBCAD	Competência / Responsável	Situação	Resultado	Histórico	Selecionar Lote
12345.720000/2010-99	X-CAT / JOAO	Devedor	SUSPENSO		<input type="checkbox"/>
11888.001342/2003-88	X-CAT / JOAO	Medida judicial pendente	SUSPENSO		<input type="checkbox"/>
16327.720001/2011-51	X-CAT / FRANCISCO	Devedor	EXTINTO		<input type="checkbox"/>
18884.001212/2006-86	X-CAT / MARIA	Medida judicial pendente	NÃO ANALISADO		<input checked="" type="checkbox"/>
16666.001888/93-23	X-CAT / MARIA	Devedor	SUSPENSO		<input checked="" type="checkbox"/>
19740.000004/2006-56	X-CAT / MANOEL	Devedor	NÃO ANALISADO		<input type="checkbox"/>
12345.906875/2011-41	X-ORT / FRANCISCA	Aguardando rec. administrativo	SUSPENSO		<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

As operações de designar responsável e atualizar resultado podem ser executadas “em lote”, mais um recurso facilitador do sistema. O gerente da equipe pode, por exemplo, designar determinado funcionário para a análise de vários processos simultaneamente por meio da seleção em lote.

Além da atualização das pendências, existem duas outras funções de atualização fundamentais no fluxo de atividades do sistema.

A primeira função chamamos “Concluir Análise”, que é usada pela X-CAT para informar a conclusão do seu trabalho. Por um lado, é importante para a gerência da X-CAT “dar baixa” do protocolo no seu registro. A conclusão da análise pode ser feita mesmo sem que se tenham analisados todas as pendências. A X-CAT pode, por exemplo, ao identificar um processo como DEVEDOR, já concluir seu trabalho repassando informação ao CAC para emissão de Certidão Positiva.

Esta é uma função útil também para agilizar a emissão da certidão, pois, concluída a análise antes do prazo de dez dias, a certidão já poderá ser emitida de pronto tendo em vista que o atendente do

CAC constatará no sistema os protocolos que já foram marcados com “análise concluída”.

Outra função importante no fluxo é a própria “Emissão da Certidão”. É o ato em que o atendente do CAC, responsável pelo acompanhamento do pedido, quando constata a conclusão da análise ou a expiração do prazo, emite a respectiva certidão, seja positiva ou negativa. É uma forma de “baixar” o protocolo no sistema.

Na funcionalidade de Emissão, é necessário informar se a certidão emitida foi positiva ou negativa, e, em caso de negativa, se houve ou não necessidade de liberação manual no sistema. Além disso, o funcionário terá que informar o motivo da emissão, que pode ser: analisada com pendência; analisada sem pendência; análise do CAC; análise inconclusiva; e ordem judicial.

Figura 8 – Tela de emissão de certidão

Emissão da Certidão

Dados de encerramento

Certidão: Positiva Data da liberação:

Motivo: Análise inconclusiva

Observações: Não foi analisado o processo 12345.902233/2009-08.

Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

Este campo “motivo” guarda uma informação de grande valor gerencial. Veja-se, por exemplo, a Figura 8 anterior: ela exibe uma certidão emitida como Positiva cujo motivo foi “Análise inconclusiva” e observação informando a falta de análise de um dado processo. Demonstra um fato desagradável, porém real: a impossibilidade de conclusão da análise que ocorre muitas vezes por excesso de demanda.

Para identificar e quantificar estas e outras situações é que as informações do resultado da “Conclusão da Análise” e do motivo para “Emissão da Certidão” são absolutamente relevantes. Em linhas gerais

permitem quantificar situações como:

- Percentual de certidões positivas emitidas com análise inconclusiva;
- Quantidade de CND emitidas por ordem judicial; e
- Quantidade de certidões positivas emitidas por existirem óbices não sanados pelo contribuinte, e outras.

A série histórica obtida com estes dados é extremamente relevante para se identificar as principais falhas no procedimento e otimizar o serviço, sempre em busca do mais alto grau de excelência no atendimento.

3.3 Consulta

O módulo de consulta foi pensado para funcionar na forma do que chamados “visões”. O banco de dados que contém os protocolos de CND e as suas respectivas pendências é exibido ao usuário sob diferentes contextos, cada um adequando-se à função desempenhada pelo usuário na prestação do serviço e, conseqüentemente, dependente do setor onde este trabalha. Cada setor tem o seu perfil específico.

Nesta linha, existe uma tela específica de consulta para usuários do CAC, uma para a X-CAT e outra para a X-ORT (vide Figura 04). Existe também uma visão compartilhada por todos que é a “Consulta CNPJ”, a qual exhibe todo um histórico dos protocolos de pedidos de certidão de um dado contribuinte.

As consultas são estruturadas sob a forma de filtros. Os usuários do CAC, por exemplo, têm em sua consulta um filtro principal que exhibe os pedidos de CND sob a responsabilidade de cada funcionário do setor. Isto porque, na forma de trabalho da Delegacia em estudo, cada pedido de CND é acompanhado por um atendente específico, aquele que foi o responsável pelo recebimento inicial do contribuinte.

A Consulta X-CAT foca em uma visão por equipe de análise, nos moldes do funcionamento deste setor, em que cada pedido é distribuído para uma determinada equipe de funcionários. Assim, cada equipe da X-CAT possui vários protocolos associados, ficando sob

a responsabilidade do Chefe da Equipe a ordenação, organização e distribuição dos trabalhos entre os seus funcionários.

A Consulta X-CAT, exemplo que mostramos a seguir, tem como filtros básicos: Equipe, Tipo de Certidão (Conjunta ou Previdenciária) e período.

Figura 9 – Tela da consulta X-CAT com seus filtros configuráveis



A imagem mostra a interface de usuário para a consulta X-CAT, intitulada "Consultar Protocolos CND". O formulário contém os seguintes elementos:

- Um campo de filtro rotulado "Filtros" que contém:
 - Um menu suspenso rotulado "Equipe:".
 - Um menu suspenso rotulado "Tipo:".
 - Dois campos de entrada de texto rotulados "Período:" separados por "a".
 - Dois campos de seleção rotulados "Exibir encerrados:" e "Exibir analisados:", cada um com uma caixa de seleção vazia.
- Dois botões de ação: "Limpar" e "Consultar".

Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

Figura 10 – Tela com resultado da Consulta X-CAT, ordenando os protocolos, sucessivamente, por vencimento e prazo

Protocolos CND					
Protocolo	Tipo	Contribuinte	Vencimento CND	Prazo	Data de Análise
1599/2011	Conjunta	03.555.999/0001-83 LOTUS NOTES INFORMATICA LTDA ME	2011/05/21	2011/09/12	2011/09/23
1655/2011	Conjunta	69.000.111/0001-06 BANCO PAEX S/A	2011/06/22	2011/09/30	
1654/2011	Conjunta	99.942.999/0001-73 DISTRIBUIDORA SICALC LTDA EPP	2011/06/22	2011/09/30	
1653/2011	Conjunta	47.477.774/0001-06 AGROPECUARIA SAO SISCOL S/A	2011/07/22	2011/09/30	
1646/2011	Previdenciária	65.666.789/0001-11 SUPERMERCADO E-PROCESSO LTDA	2011/08/15	2011/09/26	
1638/2011	Conjunta	17.000.000/0001-30 SIEF HOLDING	2011/08/15	2011/09/26	
1596/2011	Conjunta	92.222.222/0001-22 SIPADE S.A.	2011/08/23	2011/09/12	
1000/2011	Conjunta	08.815.815/0001-15 ADUANA & PREVIDENCIA S/A	2011/08/27	2011/09/28	
1652/2011	Previdenciária	12.123.321/0001-21 PROFISC SEGUROS S/A	2011/09/10	2011/09/30	
1603/2011	Conjunta	30.400.500/0001-60 RECEITA FEDERAL VIDA E PREVIDENCIA S/A	2011/09/13	2011/09/15	2011/09/23
2640/2011	Conjunta	88.123.546/0001-80 AGUIA, GIRAFÁ E ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C	2011/10/30	2011/09/26	
656/2011	Previdenciária	12.345.678/0001-99 TRANSPORTADORA MULTA DE MORA S/A	2011/11/13	2011/09/30	

Fonte: Elaboração dos autores – tela demonstrativa do sistema.

Preenchidos os filtros da consulta, é exibida uma tabela com os protocolos e seus respectivos dados principais como: identificação do contribuinte, data de expiração do pedido e data de vencimento da CND do contribuinte.

É fundamental salientar que, além da existência de filtros para configuração da consulta, o resultado pode ser ordenado, clicando-se na coluna título da tabela.

Esta capacidade de ordenação do resultado da consulta é item valioso para o Chefe de Equipe decidir pela priorização de análise dos pedidos.

Podemos pensar em uma forma de priorização simples: analisar os pedidos na ordem de chegada (uma fila). Assim, o protocolo mais antigo, ou seja, aquele que está com o prazo de vencimento mais próximo deve ser priorizado.

Este método de priorização, embora aparentemente isonômico, apresenta problemas reais de eficiência. Exemplifiquemos: um contribuinte X que possui uma CND válida até 30/9/2011, por excesso de cautela, ingressa com novo pedido de CND em 1º/7/2011 (três meses

antes do vencimento da sua certidão); já um contribuinte Y, que também possui CND emitida e válida até 15/7/2011 ingressa com um protocolo requerendo a expedição de nova CPD-EN em 04/07/2011. Se procedermos à análise por fila de chegada, o contribuinte X terá sua análise finalizada antes do contribuinte Y.

Agora, consideremos um setor com déficit de funcionários, que muitas vezes não tem condições de dar vazão a todas as requisições que chegam. É possível que, neste caso, o contribuinte X tenha sua certidão emitida e não se consiga concluir a análise do contribuinte Y. O prejuízo é evidente: o contribuinte Y poderá ter sua certidão negativa expirada, enquanto o contribuinte X obtém certidão válida quando já possuía uma com dilatado prazo de validade.

Sob esta ótica, não parece isonômico priorizar um contribuinte que acabou tão somente por sobrecarregar o trabalho do setor, em detrimento do atendimento de outros contribuintes. Este é um caso comum: muitos contribuintes ingressam com quatro ou mais protocolos de certidão por ano, quando poderiam fazê-lo apenas duas vezes, haja vista a validade de 180 dias das certidões emitidas.

Outra informação relevante para priorização é a data de liberação da PFN.

Como sabemos, quando se fala em Certidão Conjunta PGFN/RFB, isto demanda a regularização do contribuinte nestas duas repartições. O contribuinte pode, por exemplo, antes de procurar a RFB, regularizar suas pendências na Dívida Ativa, obtendo uma espécie de “meia-certidão” com validade de 30 dias, atestando sua regularidade na PGFN: é o que chamamos “liberação da PGFN”. Feito isto, ele terá estes 30 dias para obter a “outra metade” da Certidão na RFB.

Neste sentido, é fundamental para os envolvidos no apoio, distribuição e análise, considerar a priorização na existência de um prazo de validade de “liberação da PGFN”. O vencimento do prazo causa danos ao contribuinte e à Administração Pública, visto que, na ocorrência deste fato, o contribuinte terá que se dirigir novamente à PGFN para lá reiniciar o seu processo de obtenção de CND.

Como vemos, a funcionalidade de ordenação é ferramenta simples e eficaz na priorização da distribuição das demandas.

O sistema permite, inclusive, ordenações múltiplas, ou seja, se dois contribuintes possuem uma mesma data de vencimento da sua certidão podemos priorizar (desempatar) em favor daquele que ingressou com o novo pedido primeiro.

De modo geral, os principais critérios empregados para priorização no atendimento dos pedidos de CND são: data de vencimento da CND; prazo do pedido; prazo de liberação da PGFN; e quantidade de processos.

É função primordial do gestor (chefe de equipe de análise) distribuir e acompanhar a análise dos pedidos de CND, tendo recursos limitados e insuficientes para tal fim. Daí o valor agregado embutido nas visões (consultas) permitidas pelo sistema, que associam os conceitos de filtros e ordenações.

Ademais, a “Consulta CNPJ” permite a identificação de certos comportamentos por parte de alguns contribuintes que levam a ineficiência da prestação do serviço de análise e emissão de certidões. Esta consulta nos traz um quadro demonstrativo do comportamento do contribuinte em relação ao pedido de certidões de regularidade fiscal. Tem-se a informação, por exemplo, da quantidade e periodicidade dos pedidos feitos, além da extensão (quantidade de pendências) de cada pedido.

Com isto é possível identificar situações de contribuintes que, como citamos acima, ingressam com pedidos de certidão mesmo possuindo CPD-EN com largo prazo de validade. Um contribuinte pode, por exemplo, efetuar pedidos mensalmente, sendo que a validade da certidão é semestral.

Neste diapasão, possuindo uma consulta específica voltada para o histórico do contribuinte, pode-se identificar estas situações e reagir frente a elas. Pode-se atribuir prioridade mínima na análise de pedidos com prazo de vencimento da CND superior a 60 dias. Pode-se, também, priorizar a análise de contribuintes que, historicamente, possuem relatórios de restrições muito extensos, com 30 pendências ou mais.

Neste último caso, é comum que a análise não possa ser concluída no prazo de dez dias e, fatalmente, levará a mais de um protocolo de certidão até que seja concluída. Em alguns casos, o encerramento da análise leva 30 dias ou mais.

3.4 Integração

A integração a que nos referimos e que é realidade na solução que apresentamos ocorre em diversas formas.

Ela ocorre *prima facie* dentro da estrutura interna da própria unidade, por meio de um sistema voltado para a comunicação entre os diversos setores com a finalidade de otimizar um procedimento complexo.

O sistema integra-se a outros sistemas da própria unidade, os quais fazem o controle dos processos físicos de cada setor. E, considerando a nova realidade da implantação do e-Processo, a solução foi implementada para auxiliar no manuseio de processos eletrônicos. Ao clicar no ícone ao lado de cada processo/pendência, ele mostrará as informações do processo no setor em que ele estiver ou, quando se tratar de processo eletrônico, irá abrir automaticamente o sistema e-Processo.

A integração ocorre também na vertente de unificação dos procedimentos para emissão de certidão conjunta (fazendária) e específica (previdenciária). O sistema já está preparado para a provável “fusão” das certidões, estratégia prioritária no âmbito do PUC.

4 Viabilidade da solução

O atendimento dos pedidos de certidão, como no caso aqui abordado, é classificado como de elevada complexidade. Especialmente quando consideramos Delegacias de maior porte (Classe “A” e Especiais) que, de modo geral, possuem elevado quantitativo de “Grandes Contribuintes”.

Ambientamos a solução para uma Delegacia que trata, com aproximadamente, 1500 a 2000 pedidos de certidão por ano, envolvendo a análise total de mais de 20.000 pendências. O quadro de pessoal envolvido na prestação deste serviço perfaz, aproximadamente, 15 servidores lotados no CAC e mais 30 funcionários da X-CAT direta-

mente envolvidos na gerência e/ou análise atinente a este serviço. Diante deste quadro, entendeu-se como demanda prioritária a otimização do serviço prestado e a criação de ferramenta informatizada para tal fim.

A ferramenta foi construída nos moldes dos procedimentos já sedimentados na unidade e com total aderência a serviço prestado anteriormente à sua implantação, embora tenham ocorridos readequações em certos procedimentos.

Como já ressaltamos, o tempo consumido para a implementação da versão inicial do sistema foi de 40 dias, com a força de trabalho de um único programador (em tempo integral) e de um especificador (em tempo parcial). O tempo dedicado ao treinamento dos usuários é estipulado em quatro horas de aulas práticas.

Se considerada a situação anterior, caótica pela ausência de uma ferramenta de integração viável, o projeto resultou em sucesso indiscutível com reflexo positivo imediato na prestação do serviço de emissão de certidões.

Podemos dizer que foi um projeto de custo médio-baixo, mas com relevância muito alta para a unidade que tratamos, bem como para outras que certamente enfrentam problema similar, senão mais complicado.

Os conceitos, as rotinas e os padrões de fluxo de informações que descrevemos podem ser transportados de forma integral para qualquer outra unidade da RFB que necessite e prime por um serviço de emissão de certidões em nível de excelência.

Se concretizada a tendência crescente de pedidos de certidão de regularidade fiscal, torna-se viável a adoção de solução nacional para tratar o problema. O sistema e-Processo é a ferramenta elegível para esta finalidade, por ser um sistema que funciona sob a visão de “fluxo de trabalho” (*Workflow*).

Hoje o e-Processo já possui módulos específicos para auxiliar DRJ e CARF no trâmite de seus processos. Nesta mesma linha, a criação de um novo módulo para gerenciar pedidos de CNP poderá tornar-se solução factível a médio prazo.

Os conceitos e objetos já presentes no e-Processo são aderentes ao escopo do nosso trabalho. Podemos citar:

- Toda unidade da RFB pode montar no e-Processo um organograma de todas as suas equipes. Para o nosso exemplo, seriam úteis as equipes CAC, as equipes de análise da X-CAT e da X-ORT.
- Às equipes são associadas atividades. No nosso modelo, podemos pensar em criar uma nova atividade chamada “Analisar Pedido de Certidão”.
- Dentro da atividade supramencionada, haveria os protocolos com pedidos de certidão. O e-Processo permite isso por meio do conceito de tarefa que, grosso modo, é uma subdivisão de uma atividade. Poderíamos criar dinamicamente tarefas denominadas “Protocolo CND Conjunta XXX/2011”, “Protocolo CND Previdenciária YYY/2011”, etc.
- Para dentro das tarefas seriam movimentados os processos que constituem as pendências do pedido. Assim, teríamos agrupados todos os processos referentes a um pedido de CND em uma tarefa específica.
- E, por fim, usaríamos a função de distribuição de processos para atribuir os trabalhos aos seus respectivos responsáveis.

Para a consecução deste feito – adaptar o e-Processo para o fluxo de análise e emissão de certidões – restam algumas modificações de média ou baixa complexidade, tal como a facilitação na criação de tarefas, dotando-a de um mecanismo mais dinâmico.

Outro problema é que, para o completo funcionamento deste procedimento no e-Processo, necessitaríamos de 100% dos processos em meio eletrônico (ou quase isso). A Receita Federal, embora esteja caminhando a passos largos neste sentido, ainda tem um enorme estoque de processos em papel que levará alguns anos para a digitalização e transferência de todos para o e-Processo.

A unidade de onde provém este estudo ainda possui grande estoque de processos em papel. No entanto, todo e qualquer processo novo, que atualmente é criado, é realizado totalmente em meio eletrônico e cadastrado no e-Processo.

5 Reflexos no macroprocesso do crédito tributário

Pela experiência acumulada na área de arrecadação e cobrança (ou controle e acompanhamento do crédito tributário), podemos afirmar categoricamente que o momento em que o contribuinte ingressa com um pedido de certidão de regularidade fiscal coincide com o momento em que este concentra grande parte do seu esforço na regularização das suas pendências com a Fazenda Pública.

Podemos, vulgarmente, afirmar que o contribuinte vê no ato do seu pedido de CND como um momento para “acertar algumas contas com o fisco”. É o momento em que ele está mais disposto a regularizar suas pendências como entregar ou retificar declarações atrasadas, pagar ou parcelar débitos vencidos, etc. Enxerga, portanto, a certidão de regularidade fiscal como o almejado prêmio diante do acerto de suas pendências.

Embora o ideal almejado pela RFB seja o cumprimento tempestivo e espontâneo das obrigações, a realidade ainda se afasta deste anseio.

O senso prático direciona no sentido de que as unidades da Receita Federal envidem esforços para auxiliar o contribuinte na sua autorregularização. O ato da análise de processos para fins de expedição de CND é momento fértil para isto.

Conclui-se, por óbvio, que o atendimento eficaz nos serviços de análise e expedição de certidões está diretamente relacionado à principal face do macroprocesso do crédito tributário, uma vez que conduz o contribuinte ao cumprimento de suas obrigações principais e acessórias, com reflexos visíveis na arrecadação.

Nesta seara, principalmente quando levamos em conta a situação dos contribuintes de maior capacidade contributiva, não se pode olvidar da questão do crédito tributário *sub judice*.

A realidade da unidade-piloto deste projeto evidencia que a maior parcela das pendências mais relevantes nos pedidos de CND trata de processos administrativos com créditos tributários envolvidos em litígio judicial. Podemos afirmar que aproximadamente dois terços das pendências dos “grandes contribuintes” que são óbice à expedição de sua CND trata do crédito tributário *sub judice*.

Sabemos que, atualmente, a RFB e a PGFN possuem um estoque de algumas centenas de bilhões de reais de créditos tributários discutidos judicialmente. Este número vultoso evidencia a importância da questão.

Como já mencionamos, a sistemática de acompanhamento de processos com este tipo de crédito tributário é voltada para sua análise periódica. Na prática, um processo que se encontra suspenso por medida judicial tem sua validade de análise atribuída em 365 dias. Expirado este prazo de validade, este processo volta a constar como óbice para expedição da CND.

Neste contexto, a análise de processos para fins de expedição de CND se coaduna com a estratégia de acompanhamento dos créditos tributários em discussão judicial, visto que o acompanhamento anual dos processos suspensos por medida judicial é item indispensável na consecução deste serviço.

Uma solução ótima para o problema é a análise antecipada dos processos, evitando que a data de análise da medida judicial expire e o processo torne-se óbice à emissão da certidão. Esta antecipação da análise ainda não é realidade na unidade em estudo, mas é um item que vem sendo trabalhado.

O sistema de apoio à análise e emissão de certidões que aqui apresentamos pode firmar-se como solução viável neste contexto, especialmente na medida em que se construir uma base de dados com um histórico de processos trabalhados.

Podemos, a partir de uma consulta aos históricos dos pedidos de CND de cada contribuinte, verificarmos quais pendências estão próximas à data de vencimento da análise anterior.

Esta é uma solução ainda não implementada, mas que pode vir a se tornar mais um item que otimize ainda mais o atendimento e, ato contínuo, aperfeiçoe o acompanhamento dos processos, especialmente aqueles com crédito tributário suspenso por medida judicial.

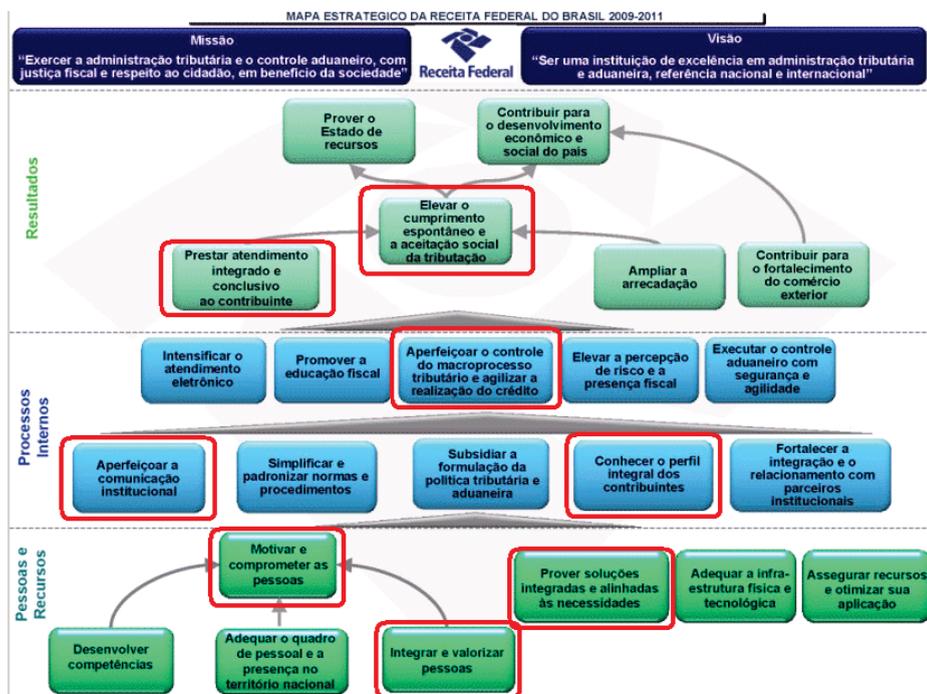
Por último, vê-se que o presente projeto alinha-se ao foco que a Receita Federal do Brasil vem fazendo desde 2001 sobre o acompa-

nhamento dos maiores contribuintes. Teremos, mesmo que em escopo localizado, mais uma ferramenta de informática para este acompanhamento, juntando-se ao DWMaco, Maco Explorer, Contágil e SPED.

6 Resultados

Neste ponto, mostraremos os resultados diretos e indiretos alcançados por este trabalho, representando-os no diagrama do Mapa Estratégico da RFB para 2009-2011. Circulamos em vermelho os pontos em que o presente trabalho obteve resultados positivos:

Figura 11 – O alinhamento do projeto ao mapa estratégico da RFB



Fonte: Sítio da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br).

Apresentaremos os resultados conseguidos e sua respectiva consequência no mapa estratégico, por meio de uma série de sete perguntas e respostas.

- a)** Como a solução apresentada auxilia a prestar atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte no escopo do serviço de emissão de certidões?

A integração do atendimento ocorreu em primeiro plano no âmbito interno da própria Delegacia, e o sistema aqui desenvolvido foi o meio desta integração. A sensível melhoria no serviço de emissão de certidões resulta em maior número de atendimento conclusivo, considerado o prazo legal de dez dias.

- b)** Como se conseguiu integrar e valorizar o quadro de pessoal da Delegacia, motivando-as na prestação do serviço aqui veiculado?

A situação original era conflituosa e a tal ponto que foi preciso “sentar” todos juntos e buscar uma solução para a eficiência do serviço em tela. Nas reuniões, ficou evidente que, na realidade, o maior problema era a falha na comunicação, diante da inexistência de uma ferramenta hábil para isto. O sistema foi pensado como solução do problema. Ele próprio – o sistema – foi obra de um amplo entendimento e comunicação livre entre os setores e funcionários envolvidos.

A melhoria na comunicação e a conseqüente redução dos atritos entre funcionários e setores propiciaram a motivação e valorização do quadro de pessoal.

- c)** Como se deu o aperfeiçoamento da comunicação institucional no interior da Delegacia usando como exemplo o caso descrito neste trabalho?

Se entendermos comunicação institucional de forma mais ampla, não só como a comunicação com o meio externo (com a imprensa), por exemplo, vemos que a resposta a esta questão é em linhas gerais a mesma do item (b). Criar uma língua única no interior da RFB para resolver seus problemas é sem dúvida uma técnica eficaz para “aperfeiçoar a comunicação institucional”.

- d)** Em que aspectos o sistema satisfaz a necessidade de uma solução integrada e alinhada às necessidades de um bom atendimento?

Como o sistema foi especificado, implementado e testado dentro da própria Delegacia, ele é considerado por todos os usuários como aderente às necessidades do problema que foi posto. O seu uso é simples e rápido e o custo de desenvolvimento, implantação e treinamento considerado relativamente baixo.

Ademais, o modelo de trabalho e as boas práticas obtidas no projeto podem ser transportados para as demais unidades da RFB que também enfrentam problemas no atendimento dos requerimentos de certidão.

- e)** Como o sistema auxilia no conhecimento do perfil integral do contribuinte?

O sistema acumula vasta base de dados relacionando todos os pedidos de certidão do contribuinte. É possível se obter dados gerenciais relativos à análise das pendências envolvidas, conhecendo o contribuinte não só pelo seu perfil quanto à demanda por certidão negativa, mas também conhecendo as suas principais pendências, como reflexo da análise empreendida por este tipo de serviço.

- f)** Quais as repercussões trazidas no bojo do controle do macroprocesso do crédito tributário?

O serviço de análise e emissão de CND é momento propício para incentivar a autorregularização dos contribuintes, seja em relação às suas obrigações acessórias como principais. As unidades da RFB, em especial suas projeções de controle e acompanhamento do crédito tributário (X-CAT), devem priorizar a análise deste tipo de demanda (pedidos de certidão) e tirar o melhor proveito possível em termos de regularização e arrecadação.

Nesta seara, deve-se dar atenção especial ao CT *sub judice*, especialmente por este atendimento ser de grande demanda pelos contribuintes com grande potencial de

arrecadação. A análise para fins de emissão de certidão deve convergir para o acompanhamento constante dos processos administrativos que abarcam valores em discussão judicial.

Um sistema que efetivamente se traduz em eficiência no tratamento do serviço de certidões, com certeza traz reflexos consideráveis no controle do macroprocesso do crédito tributário.

- g)** Quais as repercussões de um atendimento eficiente no serviço de emissão de certidões em relação ao cumprimento espontâneo das obrigações e a aceitação social da tributação?

É necessário firmamos um entendimento de que o título de regularidade fiscal, cujo objeto palpável é a CND, é uma espécie de prêmio para o contribuinte cumpridor de suas obrigações perante a Fazenda Pública. Isto implica que a prestação de um serviço de excelência resulta na satisfação do contribuinte e na sua conscientização de cumprimento espontâneo das obrigações.

Em contrapartida, a ineficiência da Administração na “concessão” deste prêmio ao contribuinte cumpridor de seus deveres, só traz desgaste e desinteresse à espontaneidade, passando a imagem de que não depende do cumprimento das obrigações o almejado título de regularidade.

7 Conclusão

Aqui foi apresentado um serviço complexo e de grande relevância para a RFB e sua relação com os contribuintes. Trata-se de uma forma de atendimento à demanda externa que perpassa à competência dos Centros de Atendimento ao Contribuinte e se internaliza pelos demais setores das Delegacias.

O desenvolvimento de um sistema informatizado contemplou a otimização do processo de recepção, análise e emissão de certidão de regularidade fiscal. Abriu caminho para a prestação do atendimento de excelência.

O primeiro passo foi reconhecer a existência do problema e a necessidade de remodelar os procedimentos dentro da unidade. Em seguida, ocorreu a fixação de um canal de interlocução mais direto e integrado entre os envolvidos. A ferramenta desenvolvida foi condição *sine qua non* para este fato.

Como consequência disso tudo, e sempre na busca do ótimo, houve também o aprimoramento dos processos de análise e acompanhamento do crédito tributário. É um fato significativo, haja vista que o serviço ao qual nos atemos tem como grande demandante os denominados “grandes contribuintes”, que além do seu alto potencial de arrecadação possuem grande poder sobre a opinião pública, podendo espelhar positiva ou negativamente a imagem da Instituição.

O Sistema de apoio à emissão de CND é ferramenta padrão-ouro no tratamento do problema. Possui as melhores características disponíveis nos sistemas modernos: interface *web*; interoperabilidade com sistemas internos da Delegacia e de uso nacional, como o e-Processo; visão voltada para o fluxo de trabalho (*Workflow*); e, sobretudo, aderente às necessidades intrínsecas da unidade na qual foi implantado.

O custo de desenvolvimento e implantação foi baixo se comparado aos ganhos obtidos no atendimento, sem contar a perspectiva de ganhos futuros ainda maiores.

O modelo de fluxo de trabalho descrito pode ser transportado, com pequenas adaptações, para qualquer unidade da RFB que sofra com problema similar, em geral, o que deve acontecer com as maiores Delegacias. Pode, também, servir de base para adaptação do sistema e-Processo como uma ferramenta de uso nacional.

Por fim, concluiremos com as palavras de dois gênios do mundo corporativo, que possuem forte relação com o contexto desta monografia:

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.” Peter Drucker

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.” Henry Ford

Referências

PRESSMAN, R. S. *Engenharia de Software*. 5. ed. Editora McGraw-Hill, 2002.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 20 set. 2011.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Departmentalização da divisão de defesa de primeira instância

Menção Honrosa

LUÍS FERNANDO LIMA DE OLIVEIRA*

* Mestre em Direito – UFRGS
Procurador da Fazenda Nacional
PRFN4
Porto Alegre – Rio Grande do Sul



Departmentalização da divisão de defesa de primeira instância

Resumo

Os objetivos do trabalho são:

- Apresentar uma nova metodologia de organização administrativa das Divisões de Defesa de primeira instância, no âmbito da Procuradoria da Fazenda Nacional, demonstrando a viabilidade e a eficácia do programa desenvolvido;
- Solucionar os problemas de falta de especialização, tanto por matéria como por atividade a ser prestada, no âmbito desta unidade da Administração Fazendária;
- Aumentar a produtividade e a resolução de demandas judiciais;
- Solucionar as falhas de comunicação tanto perante os contribuintes e seus representantes, como o público interno (Procuradoria e Receita Federal do Brasil);
- Sugerir que o sistema analisado seja incorporada na estrutura organizacional das demais Procuradorias Regionais e Estaduais.

Para atingir os objetivos acima identificados, utilizou-se o estudo da literatura da Ciência da Administração, notadamente aquela

especializada em Departamentalização e em Administração Pública. Foram apurados também os dados e os modelos aplicados pelas demais Procuradorias Regionais da Fazenda Nacional, que, por possuírem realidades similares, serviram de parâmetro comparativo. Ao longo do texto, são analisadas as ordens de serviço da DIDE1/PRFN4, com ênfase no ato administrativo mais recente.

A relação custo/benefício da medida que se propõe a implantar é excelente, uma vez que não implica produção de novas despesas para sua implantação, pois prescindem de contratação de pessoal ou de nova infraestrutura física. Mesmo os representantes dos grupos designados não percebem gratificação por função de chefia. Por sua vez, ao simplificar e padronizar os procedimentos de rotina, o ganho de eficiência também repercute em diminuição de desperdícios. Muitos destes desperdícios são de difícil mensuração, como a diminuição da condenação em honorários ou menor incidência de multa por descumprimento de decisão judicial de urgência.

Ao distribuir os processos de acordo com a matéria, em grupos específicos, o trabalho torna-se mais produtivo, pois possibilita que os Procuradores possam se especializar no assunto, produzir peças com análise mais acurada da doutrina e acompanhar com maior proximidade o posicionamento da jurisprudência frente a esses casos. Ademais, permite-se que a coordenação possa efetuar um maior controle sobre os resultados.

Conforme a experiência apresentada, a implementação deste novo sistema mostra-se viável se houver respaldo da Chefia superior e, outrossim, uma concertação entre os Procuradores membros da Divisão, de um modo horizontal e interativo, o que os torna agentes partícipes da mudança e pode dirimir as eventuais e previsíveis resistências. O público-alvo a ser atingido é formado, inicialmente e com mais ênfase, pelos próprios Procuradores da Fazenda lotados na divisão, e, em segundo lugar, a equipe de apoio, que deve estar treinada para cumprir estas novas tarefas, sobretudo no que tange à triagem e distribuição dos processos.

Apesar de se tratar de uma mudança interna na Procuradoria

da Fazenda Nacional, é evidente que seus resultados repercutem em toda Administração Fazendária Nacional, inclusive na Receita Federal do Brasil.

O braço jurídico-judicial do Ministério da Fazenda é responsável por postular perante o Judiciário as teses que permitem sustentar a legalidade e a constitucionalidade das operações praticadas pela RFB. Se esta defesa não estiver sendo feita da maneira a mais eficiente possível, é certo que os recursos que deveriam ser arrecadados não o serão. Por outro lado, se as petições forem bem elaboradas, se os pareceres técnicos forem feitos por Procuradores cada vez mais especializados e, ainda, se mesmo os auditores da RFB puderem manter uma cadeia de contato mais efetiva com os Procuradores, é certo que a arrecadação será mais eficaz, podendo ser inclusive ampliada, o que importa em melhor serviço prestado ao contribuinte. Conta-se, ainda, com a consequente maior aceitação social do tributo, pois os contribuintes tendem a não recorrer ao Judiciário se houver teses jurídicas mais sólidas.

Ao delegar atividades mais específicas aos Procuradores da Fazenda Nacional, a Administração simplifica os procedimentos e aperfeiçoa a comunicação institucional, uma vez que os auditores lotados em determinada divisão, que acompanha uma determinada matéria (como o setor aduaneiro, por exemplo), já saberá a quem deve ser reportar, sem precisar recorrer à Chefia superior, ainda que imediata. Até mesmo outros órgãos, de cuja atividade são gerados créditos tributários inscritos em dívida ativa, como a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego e as taxas por uso de terreno de marinha pela Superintendência do Patrimônio da União, também são beneficiados com esta especialização, o que fortalece a integração e o relacionamento com parceiros institucionais.

Pequenas mudanças podem provocar grandes consequências em ganho de produtividade e de relacionamento entre os agentes. Um Procurador especializado é mais requisitado em determinado tema, torna-se referência, inclusive perante seus pares, pode obter com maior facilidade cursos, livros e revistas ligados ao seu núcleo, o que influencia positivamente em sua motivação.

Cabe aos coordenadores atuarem em conjunto com os Procuradores envolvidos na mudança, efetuando as adaptações que se fizerem necessárias ao longo do tempo, mantendo a ousadia de mudar para melhor atender ao contribuinte e aos objetivos da Administração da Fazenda.

Departamentalização da divisão de defesa de primeira instância

Introdução

A comprovação de regularidade fiscal é um item cada vez mais exigido dos contribuintes, seja no âmbito privado e, sobretudo, quando negocia com o setor público, quando é imperativa para participação em certames licitatórios e para receber verbas e subvenções estatais. A expedição deste documento é uma prerrogativa conferida à Administração Fazendária, a quem cabe verificar se não há débitos em nome do requerente, fazendo jus a uma Certidão Negativa, ou se estes débitos estão com exigibilidade suspensa – emitindo-se uma Certidão Positiva com Efeitos de Negativa.

No que se diz respeito aos créditos devidos à Fazenda Nacional, a referida Certidão deve compreender os créditos inscritos ou não inscritos na dívida ativa. Enquanto estes estão na gerência da Receita Federal do Brasil, aqueles são de responsabilidade da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, que, após a inscrição, fica encarregada da cobrança do crédito mediante ajuizamento da respectiva ação de execução fiscal.

Sucedem que, em muitas hipóteses, o contribuinte ingressa no Poder Judiciário para discutir a existência, a validade ou a exigibilidade de um

crédito da União ou a inclusão em regime de parcelamento do qual teve adesão negada ou foi excluída. Nestas hipóteses, com frequência são deferidas medidas liminares ou antecipatórias de tutela, determinando a emissão de CND ou CPD-EN.

Estas decisões são proferidas em regime de urgência, prevendo multa para a Fazenda Pública em caso de descumprimento de forma imediata, podendo até atribuir responsabilidade civil por eventuais prejuízos provocados ao contribuinte.

No entanto, observa-se que, na estrutura da Administração Fazendária Nacional, que engloba necessariamente a RFB e a PGFN, não há um diálogo mais especializado na matéria. Verifica-se, analisando as divisões de defesa da União em primeira instância, no âmbito das PRFNs, que estes processos que envolvem pedidos de expedição de certidão são distribuídos de forma aleatória entre os Procuradores. A regra constante dos organogramas é de não existir uma unidade especializada no tema, que gerencie o cumprimento da medida deferida judicialmente, que informe em tempo hábil para o cliente interno (RFB e setor da dívida ativa da PGFN) sobre os comandos judiciais e que possibilite comunicação com o público externo (os contribuintes interessados e seus advogados).

Para suprir os problemas acima relatados, entre outros ocasionados pela forma generalista atualmente aplicada, foi desenvolvida, no seio da Divisão de Defesa de Primeira Instância, uma forma inovadora e diferenciada de distribuição processual. Desde setembro de 2007, aplicou-se o sistema de departamentalização deste setor, com processos sendo alocados a cada Procurador conforme a matéria tributária abordada.

O presente trabalho busca analisar os efeitos dessa departamentalização, contextualizando a PGFN como braço jurídico-judicial do Ministério da Fazenda, que deve atuar em conjunto com a RFB. Será analisada a problemática do atual sistema aplicado nas demais Procuradorias Regionais, estudando-se a organização de suas cinco unidades e também as normas internas e os dados estatísticos da PRFN4.

O objetivo do estudo é estruturar fundamentos que possam, a partir do cotejo com a experiência original aplicada na PRFN4, traçar

conclusões sobre as vantagens desse novo modelo e como se deve trabalhar com as suas eventuais desvantagens.

Para tanto, faz-se uso da literatura especializada nas Ciências da Administração, com enfoque no Poder Público, bem como estudo comparativo das experiências de gestão de competências no âmbito da PGFN. Para melhor delimitar o aspecto a ser observado, foram comparados os sistemas adotados nas cinco PRFNs.

1 A Administração Fazendária Federal – diagnóstico da atuação da Defesa de Primeira Instância da Procuradoria da Fazenda Nacional e sua ligação com a Receita Federal do Brasil e os contribuintes

Para sustentar sua máquina administrativa e assim garantir a prestação de serviços e a elaboração de obras públicas, o Estado precisa estruturar um sistema para auferir receitas, que podem ser originárias ou derivadas.

O mecanismo de obtenção de receitas derivadas, proveniente da instituição e cobrança de tributos, é o preferível, pois garante estabilidade e segurança para o Fisco. De outro lado, também pode promover a maior justiça fiscal, o que é do interesse do contribuinte.

No âmbito da União, a Administração Fazendária divide-se, basicamente, em duas grandes unidades. A primeira é a Receita Federal do Brasil e a segunda, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, responsável pela administração da dívida ativa da União, desde a inscrição até a cobrança, e controle de sua suspensão ou extinção. Também lhe cabe a defesa do ente federal em matéria tributária, e é uma especialização prevista constitucionalmente dentro da Advocacia-Geral da União.

Apesar de serem dotados de estruturas e atribuições diferentes, os dois órgãos são complementares e atendem ao Ministro da Fazenda como chefe hierarquicamente superior. Nesta linha, é frequente o trabalho comum destes dois órgãos, por meio da expedição de regras conjuntas e do contato obrigatório no cotidiano gerencial.

1.1 A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

No presente tópico, busca-se apresentar a estrutura da PGFN, ordenando o histórico de sua formação e desenvolvimento legislativo e sua divisão administrativa, que ocorre tanto por meio territorial como em função de atribuições, em decorrência do dever de acompanhamento do Poder Judiciário Federal. Ao cabo, procura-se elencar os principais problemas observados na atual estrutura, no que se refere ao objeto do presente trabalho.

1.1.1 Histórico

A PGFN é um dos órgãos jurídicos mais tradicionais do Estado brasileiro. Sua formação remonta ao Brasil colonial, com a instituição, pelas Ordenações Filipinas, vigentes a partir de 1603, do *Procurador dos Feitos da Fazenda*, com atribuição fiscal. Na República, a partir da Lei nº 2.642/1955, houve a criação da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional na forma atualmente conhecida, em substituição à Procuradoria-Geral da Fazenda Pública. Mais recentemente, a Constituição Federal de 1988 provocou significativa alteração, ao dispor que o órgão ficaria duplamente vinculado, tanto ao Ministério da Fazenda como à Advocacia-Geral da União, o que foi confirmado pela Lei Complementar nº 73/1993.

1.1.2 Divisão Administrativa

A divisão da PGFN decorre tanto de melhor distribuição espacial, ao longo do território brasileiro, como para ajustar o órgão às suas atividades perante o Judiciário Federal.

1.1.2.1 Em função do território

A PGFN encontra-se presente em todo o território nacional, com Procuradorias Estaduais, sediadas nas capitais dos Estados-membros, e Procuradorias-Seccionais, situadas em cidades polos, que sejam sede de subseção judiciária federal (ou seja, municípios que possuam vara da Justiça Federal instalada) e cuja demanda processual justifique sua instalação.

1.1.2.2 Em função das atribuições

No que diz respeito à distribuição funcional, a PGFN é distribuída de acordo com a organização judiciária federal. Em Brasília, capital da República e sede dos Tribunais Superiores (Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior Eleitoral e Tribunal Superior do Trabalho), é instalada a sede da PGFN, com o gabinete do Procurador-Geral e as coordenações gerais.

Nos municípios sede de Tribunais Regionais Federais (Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Recife), a PGFN estrutura-se em Procuradorias Regionais, responsáveis pela atuação perante as Cortes, em segundo grau de jurisdição, e pela coordenação das unidades estaduais, nos Estados-membro de cada uma destas regiões judiciárias. Recentemente, houve uma modificação na organização destas PRFNs, que passaram a abarcar as atribuições das Procuradorias Estaduais, ou seja, unificando a atuação perante a primeira instância.

Nas Procuradorias Estaduais, o organograma é dividido, em geral, separando (i) uma divisão consultiva, responsável pela análise e elaboração de minutas de editais de concursos licitatórios e contratos a serem firmados com a Administração Fazendária; (ii) uma divisão de Dívida Ativa, encarregada da inscrição e gestão dos débitos inscritos; (iii) uma divisão de cobrança da Dívida, que acompanha a execução da dívida no Judiciário e as ações correspondentes, como embargos à execução; (iv) uma divisão de acompanhamento da execução contra grandes devedores; e (v) uma divisão de Defesa de Primeira Instância, que postula em favor da União quando esta é ré ou acompanha os mandados de segurança impetrados contra as autoridades fazendárias, seja do âmbito da RFB ou da PGFN.

Esta organização pode ser também verificada em algumas Procuradorias seccionais, a depender do número de Procuradores e de processos ajuizados ou em acompanhamento.

1.2 Problemas detectados na atual estrutura desconcentrada da Defesa de Primeira Instância

Interessa ao presente trabalho focar as atribuições conferidas ao setor de Defesa de Primeira Instância, comum às Procuradorias Regionais e Estaduais e presente também em algumas seccionais de maior porte.

O modelo utilizado pelas Procuradorias Regionais, o que limita nosso âmbito de exame, prevê a distribuição igualitária de demandas judiciais entre os Procuradores lotados neste setor, de forma aleatória em relação à matéria discutida. Todos os Procuradores podem responder por qualquer processo, a depender da carga deferida pela Justiça Federal. No máximo, há um agrupamento conforme a Vara judicial ou o grau de complexidade do procedimento a ser adotado, conforme o prazo legal ou judicial. Pode-se conferir um resumo destes procedimentos na tabela a seguir:

Tabela1 – Comparação: divisão defesa primeira instância das PRFNs

UNIDADES	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
PRFN1	Processos distribuídos de forma igualitária entre os membros da Divisão e são divididos de acordo com a medida a ser adotada (prazos a cumprir). Processos não ficam vinculados ao Procurador. Não há designação de Procurador responsável para atendimento ao público.
PRFN2	Processos distribuídos de forma igualitária entre os membros da Divisão e são divididos em grupos responsáveis por cada Vara. O atendimento ao contribuinte ou seu advogado é feito excepcionalmente pela Chefia, sendo mais frequente a manifestação nos autos do processo judicial.
PRFN3	Processos distribuídos de forma igualitária entre os membros da Divisão, e são divididos em grupos responsáveis por cada Vara, com acompanhamento bimestral do volume, para adaptações entre os grupos. O atendimento ao contribuinte ou seu advogado é feito pela Chefia ou pelo Procurador responsável pelo caso a ser tratado.
PRFN5	Processos distribuídos de forma igualitária entre membros da Divisão, inclusive Chefia, de acordo com os dígitos da ação. Processo fica vinculado ao Procurador. O atendimento ao contribuinte ou seu advogado é feito pela Chefia.

Fonte: Procuradorias-Regionais da Fazenda Nacional.

Nos tópicos a seguir, passa-se a averiguar os principais aspectos negativos da atual forma de composição desta divisão, explicitando as falhas que devem ser corrigidas.

1.2.1 Comunicação com os contribuintes

O modelo corrente não considera a importância de dotar um canal de comunicação direta entre o profissional responsável pelo processo – o Procurador da Fazenda Nacional e sua equipe de apoio – e o contribuinte interessado no caso, diretamente ou por meio de seus advogados contratados.

Com efeito, os processos são distribuídos para qualquer Procurador. Ou seja, o contribuinte não sabe a quem se dirigir para tratar de seu caso, o que o obriga a procurar entre todos os Procuradores da divisão ou a recorrer à Chefia, asoberbando-a de uma razão que não lhe diz respeito diretamente. De fato, a Chefia, por não acompanhar diretamente o processo que motivou a consulta, não pode oferecer uma resposta em tempo ágil e com eficiência. Com frequência, o particular, por não saber a quem se dirigir ou por antever que o Procurador designado para lhe atender não maneja o seu processo, simplesmente deixa de entrar em contato com o órgão, o que pode postergar a resolução do seu problema.

Quando se trata de questões relativas a ingresso em parcelamento ou emissão de CND, por suspensão da exigibilidade de créditos fazendários inscritos em dívida ativa, a comunicação é feita exclusivamente pelos Procuradores lotados na divisão de Dívida Ativa. Neste caso, o problema se repete, pois o Procurador lotado na DIDAU tampouco tem acesso aos autos do processo e também não sabe a quem se reportar na DIDE1, o que prejudica a resolutividade da demanda.

1.2.2 Comunicação interna RFB e PGFN

Se para o cliente externo a comunicação é falha, melhor sorte não se reserva ao cliente interno. É dizer: também não se estabelece uma comunicação efetiva entre o Procurador responsável e os demais envolvidos no caso e que são agentes públicos da Administração Fazendária (Auditores e Analistas da RFB, Procuradores da Fazenda e seu elenco de apoio).

Os responsáveis pelo cumprimento de medidas judiciais deferidas, como o pedido de suspensão de exigibilidade de crédito fazendário, reinclusão em parcelamento e emissão de CND (Auditores da RFB e/ou Procuradores lotados na Dívida Ativa) não sabem a quem se reportar. Do mesmo modo, o Procurador momentaneamente designado para atuar naquela lide também não saberá a quem se dirigir para requerer o cumprimento da decisão judicial. Em suma, não se estabelece um canal próprio e adequado que permita que a informação entre os agentes estatais seja distribuída e seja alimentada em retorno.

Com frequência, uma decisão judicial pode ser dúbia, pode ter se omitido quanto a pontos que deveria atacar (o que é comum em decisões que foram prolatadas sem ouvir a outra parte) e pode ser também contraditória. Em alguns desses casos, o Auditor não sabe distinguir os termos da decisão e precisa que o Procurador preste esclarecimentos. O autor da demanda pode ter conseguido a suspensão da exigibilidade de um determinado crédito, para fins de emissão de Certidão Negativa, no entanto, essa pode ser obstacularizada por força da existência de outros débitos, concomitantes ou posteriores. Se o magistrado não apontou esta peculiaridade, especificando que a Certidão não possa ser expedida caso haja outros débitos, é muito comum que o Auditor tenha receio de negar a expedição, submetendo-se a sofrer as consequências do descumprimento de uma ordem judicial.

Pode-se ainda pensar na hipótese do contribuinte conseguir o provimento liminar e dirigir-se diretamente à unidade da RFB para pedir seu cumprimento e o servidor fazendário, que desconhecia os termos da medida deferida, não tem a quem se reportar. Este problema agrava-se quando o contribuinte tem sede de negócios em uma unidade da RFB, em cidade do interior, e ingressou em juízo na Capital.

No entanto, uma medida como a relatada exige um esforço específico para que seja revertida. Um contribuinte que consegue liminarmente a expedição de CND pode participar de um certame licitatório que, em tese, não deveria participar, pois não teria como comprovar a regularidade fiscal. Caso, posteriormente, esta decisão seja revogada pelo próprio juiz que a deferiu, ou seja, cassada pela Corte Superior, tanto a licitação como a contratação podem correr

o risco de anulação ou cassação. Ou seja, os efeitos da decisão transbordam a simples relação jurídico-processual. Para tanto, é importante que os Procuradores estejam voltados para recorrer diretamente dos fatos, inclusive despachando diretamente com o magistrado ou desembargadores.

Se não houver uma eficiente comunicação entre os agentes, não apenas os contribuintes e servidores envolvidos com o feito serão afetados, mas também uma série de relações transversais e reflexas.

1.2.3 Mora no cumprimento de determinações judiciais de urgência

Este quadro de indefinição quanto ao agente a ser comunicado em cada situação provoca a inevitável mora da Administração em cumprir as determinações judiciais expedidas com urgência. Como consequência, a União pode sofrer a incidência de penalidades previstas no despacho judicial para seu descumprimento, em geral sob a forma de *astreintes* (multa pecuniária).

Outrossim, o contribuinte que não pôde apresentar a certidão de regularidade fiscal pode ter sido impedido de participar de certames licitatórios, tanto em negociação com a Administração Pública como entre particulares. Pode também ter algum contrato rescindido. É cabível o ajuizamento de ação de ressarcimento, com a possível condenação da União por responsabilidade civil, decorrente dos prejuízos causados, materiais e morais, pelo cancelamento do negócio jurídico ou pela perda da chance de participar dele.

Vale salientar que, em caso de dolo ou culpa, devidamente configurados, a Administração pode ingressar com ação de regresso contra o servidor público responsável pela prática defeituosa do ato determinado judicialmente.

1.2.4 Carência de especialização

O modelo majoritário pressupõe uma carreira de generalistas na PGFN. O Procurador da Fazenda cujos processos não são distribuídos em razão de uma especialidade pode vir a assumir a defesa de qualquer matéria, em qualquer situação.

No entanto, na própria estrutura da RFB, a regra é a especialização, sendo um setor designado para tratar de cada tributo federal ou para proceder em determinadas atividades, como inclusão em regime fiscal especial (como o Simples Nacional), deferir parcelamentos e emitir CND.

Assim, a estrutura da PGFN não acompanha a RFB no que deveria acompanhar. Ademais, cada um destes tributos e cada uma destas operações requer um programa de informática específico, ou seja, um sistema operacional distinto, com comandos diversos, nem sempre amigáveis para o operador pouco habituado. O formato atual exige que o mesmo profissional seja obrigado a manusear diariamente tamanha quantidade de *softwares* diferentes, com atribuições diversas. Até mesmo a obrigação de adotar senhas diversas é um empecilho, pois são tantos sistemas que se corre o risco do servidor esquecer sua palavra chave ou ser obrigada a anotá-la, o que torna vulnerável para terceiros que tenham acesso a essas anotações.

Outro agravante é que, pelo outro ângulo da relação processual, os escritórios de advocacia que postulam em nome dos contribuintes, às vezes em causas de valor milionário, possuem estruturas cada vez mais especializadas, com advogados contratados para tratar somente de um tributo de cada vez. Não acompanhar este sistema torna a defesa da União mais vulnerável, provocando evasão de divisas fiscais.

Esta primeira parte do trabalho foi designada para averiguar a importância da PGFN no âmbito da Administração Fazendária, em colaboração necessária com a RFB, apresentando seu histórico e sua estrutura. De uma forma mais específica, subiram ao palco as falhas operacionais do atual modelo de distribuição de processos e atribuições aos Procuradores da Fazenda Nacional lotados nos setores de Defesa de Primeira Instância.

2 A departamentalização do setor de defesa de primeira instância

Na segunda parte, passaremos a observar as formas de solução das falhas observadas inicialmente, demonstrando os fundamentos do gerenciamento da Administração Pública em departamentos, conforme suas

vantagens e desvantagens. Como arremate, expõe-se o caso paradigmático da divisão departamental da Defesa de Primeira Instância na PRFN4, comparando esta estrutura com as demais Procuradorias Regionais.

2.1 Administrando por departamentos – divisão e especialização

Dividir a estrutura governamental em departamentos é uma das formas previstas na ciência da Administração para melhoria da gestão, por estabelecer um sistema de controle e distribuição segundo o território, processo, programa ou a especialidade do executivo responsável pelo departamento.

Para Waldo (1966, p. 446), não existe uma definição hermética de departamento, mas uma satisfatória diria que “um departamento é aquela parte da organização pela qual é formalmente responsável um executivo (ou administrador) imediatamente abaixo do chefe executivo na cadeia de comando”. Para o autor norte-americano, administrar por departamentos diz respeito a um modo de gestão que considera tanto o relacionamento entre as chefias superiores e os executivos do departamento, como os métodos e esquemas de trabalho operacionalizados por estes. Outra definição é trazida por Colengui (2007), para quem a departamentalização

é uma outra forma de fracionar a estrutura organizacional (divisões, seções, diretorias, departamentos, coordenações, serviços etc.), objetivando agrupar as atividades homogêneas que possuem uma mesma linha de ação, segundo características de complementaridade e similaridade.

Esta concepção gerencial traz como vantagens:

- Maior especialização das atribuições, pela homogeneidade de atribuições e facilidade de treinamento e troca de experiências;
- Maior possibilidade de controle e cobrança, com análise estatística mais precisa e clara de metas e desempenho;
- Padronização dos processos de trabalho, uma vez que permite ao agente estabelecer uma rotina de trabalho mais precisa e adequada, coordenando suas tarefas de acordo com prioridades melhor definidas;
- Atendimento especializado para clientes externos e internos.

Porém, a par destes aspectos positivos, podem ser enumeradas as seguintes desvantagens:

- A especialização excessiva torna o servidor público uma ilha dentro do seu setor, de sorte que pode ter dificuldades para atuar em outro setor. Por outro lado, em sua ausência (por licença, férias, aposentadoria ou falecimento), ninguém poderá lhe substituir a contento, haja vista que os conhecimentos não foram compartilhados;
- A atenção a clientes, internos ou externos, pode constituir um instrumento de pressão externo ao departamento, a dificultar a operação de mudanças por parte da Administração.

2.2 Estudo de caso – a departamentalização do setor de defesa na PRFN4

Verificadas as vantagens e desvantagens que o modelo de departamentalização gerencial traz consigo, passa-se, a seguir, ao estudo aplicado ao caso da mudança do organograma do setor de Defesa de Primeira Instância da PRFN4.

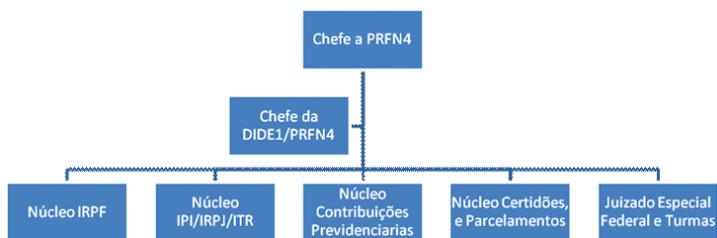
2.2.1 Histórico e composição atual

Até setembro de 2007, a organização dos processos na divisão de Defesa da então Procuradoria Estadual do Rio Grande do Sul seguia a mesma trilha do que se observa ainda hoje nas demais Procuradorias Regionais e Estaduais do país. A distribuição de processos era igualitária entre os Procuradores, que não respondiam por nenhum processo específico, tampouco se especializavam conforme a matéria ou a atribuição.

Neste mesmo ano, as Chefias, cientes das falhas decorrentes dessa estrutura (vide item 1.2 e seguintes, da PARTE I), idealizaram um regime de departamentalização da estrutura interna da divisão. Inicialmente, separaram os processos conforme a matéria primordial neles discutidas e distribuíram entre os Procuradores, de acordo com a complexidade dos temas e o volume de carga distribuída pela Justiça. Em um segundo momento, compartilharam as informações com todos os membros da Divisão, que tiveram oportunidade de participar da formulação do novo organograma.

Este procedimento foi instituído por Ordem de Serviço em setembro de 2007 e sobreviveu à unificação da Procuradoria Estadual do Rio Grande do Sul com a PRFN4, mantendo-se até a presente data em pleno funcionamento. Atualmente, respeita os termos do organograma abaixo:

Figura 1 – Organograma DIDE1/PRFN4



Fonte: Ordem de Serviço da PRFN 4ª Região nº 04, de 27 de maio de 2011.

2.2.2 Implementando a mudança – a questão dos stakeholders

Conforme verificado na primeira parte do trabalho, a distribuição da PGFN em segmentos organizacionais, ou em departamentos, já é a tônica da sua organização. Seja por território ou por funções, este órgão da Administração Fazendária já executa atividades com a estrutura fracionada de acordo com a especialização em decorrência do território e das funções. Contudo, esta distribuição em departamentos não desce até a organização interna de suas divisões, como é o caso da Defesa de Primeira Instância Judicial.

Uma das razões para tanto é a resistência a mudanças, comum na organização burocrática dos entes públicos. Inevitavelmente, alterações nas organizações afetam diretamente os servidores, que demonstram receio de que a mudança venha a lhes prejudicar, com carga de trabalho desigual entre Procuradores. Ao lado do público externo (na hipótese em análise, Poder Judiciário, contribuintes autores de demandas judiciais e os demais membros do Ministério da Fazenda), que também são afetados, constituem um exemplo de *stakeholders* que podem dificultar a implementação de mudanças na estrutura funcional, ao introduzirem inúmeros *trade-offs* no processo decisório (CAULLIRAUX; YAMASHITA, 2004, p. 48).

De fato, não houve unanimidade na implementação deste modelo departamentalizado. Até a presente data, ainda há atores que se contrapõem a este modelo e as tratativas para reproduzir o mesmo sistema na Defesa de segunda instância esbarram em fortes tensões provocadas pelos agentes. É natural que isso ocorra, na medida em que o parâmetro comparativo de trabalho torna-se muito mais complexo. Enquanto no modelo tradicional, todos os Procuradores recebem igual carga de trabalho, com equivalência de tarefas, o novo modelo exige uma atenção constante do coordenador geral, para acompanhar o volume de trabalho em cada um dos grupos.

Com efeito, há grupos de trabalho que oferecem maior carga de processos. Todavia, por questões particulares, os procedimentos são de menor complexidade, não exigem a busca em sistemas informatizados, tampouco a consulta a membros da RFB ou de outros órgãos da Administração. Em muitos casos, os processos possuem teses consolidadas, que podem ser tratados em peças padronizadas. Outros grupos possuem menor carga, todavia, ela é formada de ações mais complexas, que exigem maior atenção do Procurador e interação com agentes externos. Há também o efeito do chamado *modismo de demandas*, em que, seja por uma nova tese desenvolvida pelos escritórios de advocacia, seja pela força de um precedente judicial ou por uma questão recentemente julgada pelos Tribunais Superiores, há uma avalanche de ações sobre a mesma matéria.

Cabe à Chefia analisar estas situações. O empreendimento desta nova cultura na DIDE1 da PRFN4 deve-se, inicialmente, à forma como foi desenvolvida, com idealização e implementação após reuniões que requisitaram a opinião de todos os envolvidos, num processo horizontal. Mesmo que não houvesse consenso absoluto – o que é um objetivo deveras utópico – todos ficaram cientes das implicações e dos ganhos que esta reengenharia propiciaria.

O processo de mudança deve ter respaldo da Chefia Superior, o que garante a segurança jurídica e serve de anteparos para eventuais resistências. Acrescente-se que, no feito em análise, cabe ao Procurador Regional expedir ordens de serviço disciplinando as atribuições de cada Procurador e sem o seu apoio, as medidas aplicadas não seriam viáveis.

Ademais, esta mudança exige um esforço contínuo de aprimoramento. A coordenação deve observar as peculiaridades de cada grupo e, com base em dados estatísticos, promover as alterações pertinentes. Na DIDE1/PRFN4, com periodicidade mínima anual, as ordens de serviço são alteradas, seja para transferir a atribuição de um grupo que se encontre mais assoberbado para outro que apresente menor carga (desde que não se perca a essência), seja para relocar Procuradores em outro grupo que demande maior material humano.

As *ações da moda*, quando ofereçam volume muito acima do normal, são tratadas por toda a divisão, haja vista sua natureza excepcional. Nesta linha, instituiu-se um teto de número de ações a serem distribuídas para cada Procurador no período de uma semana. Se esse teto for ultrapassado, os autos que sobejarem devem ser distribuídos entre os demais colegas, igualmente.

Em suma, os *stakeholders* e seus *trade-offs* foram devidamente identificados e, posteriormente, suas demandas foram avaliadas, com vistas a estabelecer critérios de performance e controle na organização, o que influenciou positivamente o êxito da implantação do novo sistema.

2.2.3 O grupo de Certidões e Parcelamentos

Como visto, um dos pilares do bom desempenho e do aprimoramento de qualquer procedimento de reengenharia administrativa é sua constante avaliação e, a partir disto, a possibilidade de prover o modelo das adaptações que se fizerem necessárias. Na medida em que foi sendo implantado, observou-se que o modelo de separação em departamentos, somente segundo as matérias tributárias discutidas, era insuficiente para a Administração.

Com efeito, existiam procedimentos particulares, que não se vinculavam a nenhum tributo de forma específica, mas que demandavam um acompanhamento especial e uma necessidade de maior contato entre os órgãos internos da PGFN, a RFB e também os contribuintes e seus representantes.

A partir dessa constatação, foi instituído, na estrutura da DIDE1/PRFN4, o núcleo de Certidões e Parcelamentos. Este núcleo fica encar-

regado principalmente da defesa da União em demandas judiciais nas quais haja pedido de inclusão ou reinclusão em regime de parcelamento (Refis, PAES, PAEX, Timemania, entre outros) e de expedição de certidões de regularidade fiscal. Ordem de serviço recente agregou ainda a matéria concernente ao Simples Nacional, em que há uma tendência jurisprudencial a concessão de parcelamentos, mesmo ao arrepio da Lei Complementar nº 123/2006, que não prevê este benefício.

Cabe a este núcleo a tarefa de coordenar os procedimentos, entrando em contato com os órgãos responsáveis, verificando o cumprimento das medidas conferidas em regime de urgência e propondo as medidas processuais cabíveis para revertê-las.

2.2.4 Vantagens observadas

O advento da departamentalização na DIDE1/PRFN4 mostrou-se uma experiência bem-sucedida, podendo ser enumeradas as seguintes vantagens sobre o modelo anterior, ainda aplicado de forma geral nas demais divisões de Defesa de Primeira Instância das Procuradorias Regionais:

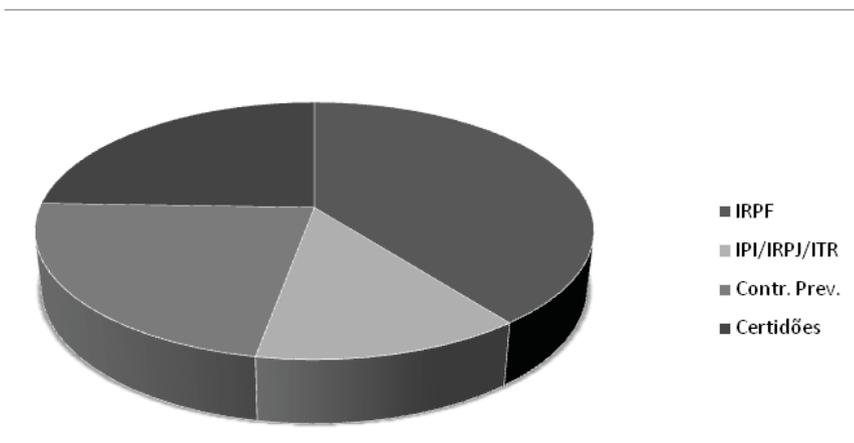
- *Maior grau de especialização* – decorrência natural do modelo, ao laborar sempre com as mesmas matérias o Procurador pode aprofundar os estudos sobre o tema, acompanhar a evolução jurisprudencial, ler artigos e pareceres publicados em revistas temáticas. Esta circunstância deve refletir-se na elaboração das peças judiciais. Ademais, sempre que houver palestras, congressos, cursos e videoconferências sobre o tema tratado em determinado núcleo, é possível designar com maior propriedade o Procurador que vai ser indicado para participar.
- *Padronização do trabalho* – os Procuradores lotados no mesmo núcleo temático vão ter rotinas de trabalho melhor definidas, o que garante maior eficiência e velocidade na tomada de decisões. Acrescente-se que suas peças podem ser avaliadas em conjunto, por meio de reuniões do próprio grupo, sem necessitar da presença dos demais Procuradores lotados em outros núcleos. Evita-se a possibilidade de um Procurador desenvolver teses em linha oposta ao de outro colega, na mesma Divisão.

- *Controle externo* – as Chefias, imediata e superiores, podem analisar com maior proximidade os procedimentos adotados por cada Procurador em seu núcleo, conferindo a produtividade e a necessidade de correções.
- *Melhor relacionamento com os clientes internos e externos* – os Procuradores designados a atuar em núcleos temáticos são reconhecidos de forma mais fácil pelos chamados clientes internos, ou seja, pelos demais Procuradores e pelos agentes da RFB e demais órgãos envolvidos nas demandas fazendárias, inclusive o Judiciário. O público também ganha, pois passa a identificar com quem deve falar sobre sua demanda judicial. No caso do núcleo de Certidões e Parcelamento, por exemplo, os advogados e contribuintes sabem a quem se reportar diretamente para abordar o cumprimento de uma medida liminar. Nestes dois casos, a comunicação processa-se de forma mais célere e segura. Para melhorar ainda mais essa comunicação e a troca de informações, a Ordem de Serviço determina que cada grupo terá um representante designado para responder por ele.
- *Melhor uso dos sistemas informatizados* – quem trabalha no Ministério da Fazenda sabe a complexidade de sistemas à disposição dos usuários. Estes programas de informática nem sempre possuem plataformas amigáveis e que dialoguem entre si. Na verdade, são extremamente complexos, exigem conhecimentos específicos para buscar informações e até mesmo as senhas são diferentes. Com efeito, a departamentalização permite que o Procurador possa se especializar em cada sistema e evita o desperdício de tempo e verba pública em ensinar um Procurador a atuar num programa que raramente será objeto de seu trabalho. Observa-se que, sem a especialização, o Procurador utiliza com tamanha parcimônia todos os programas que, quando vai usar apenas um deles, dificilmente vai lembrar-se de todas as funções, o que gera perda de produtividade.

Um último ponto a ser ressaltado é que este sistema permite a formulação de estatísticas mais precisas quanto aos temas tratados,

o que foi facilitado pela introdução do processo eletrônico na Justiça Federal. A partir de uma linha evolutiva, pode-se fazer um histórico, o que permite corrigir eventuais distorções, sempre considerando as peculiaridades de cada grupo. O Gráfico 1 compara somente os processos em carga com os grupos em agosto de 2011, o que já possibilita um indicativo da média mensal. Observe-se que o núcleo referente a Juizados Especiais Federais e suas Turmas Recursais não constam do gráfico, pois nestes grupos inexistente especialização entre as partes, os casos têm menor complexidade jurídica, mas grande volume, o que incidiria um desvio bem acentuado.

Gráfico 1 – Processos distribuídos por núcleo (ago./2011) – DIDE1/PRFN4



Fonte: DIDE1/PRFN4.

2.2.5 Lidando com as desvantagens

Os eventuais pontos negativos observados nesta departamentalização devem ser identificados, analisados e, nesta ordem, trabalhados. Releva que não são figuras isoladas, mas, isto sim, falhas apontadas pela literatura especializada em qualquer organização departamentalizada. Por todos, confira-se Graham Jr. e Hays (1994, p. 91-101).

Trabalhar por longos períodos em um mesmo núcleo, abordando uma designada matéria, pode fazer o Procurador perder a noção do conjunto. Passa-se a defender o seu núcleo como um feudo, exercendo

pressões dentro da Divisão para melhorias e manutenção do *status quo*, sem considerar as circunstâncias dos demais núcleos. Por outro lado, o Procurador, ao ficar lotado em um grupo de uma matéria considerada trabalhosa ou repetitiva e que exija o contato frequente com os clientes externos e internos, sem ter a perspectiva de mudar para outro segmento, pode perder a motivação para seu trabalho.

Uma derradeira questão a ser levantada é o risco de a Divisão ser tratada como um arquipélago, com ilhas dentro de si. Com efeito, se os Procuradores não puderem ter acesso ao que se passa nos outros grupos, o conhecimento fica somente individualizado nas pessoas de cada núcleo. Na ausência destas, seja por licença, férias, aposentadoria ou morte, os Procuradores que passarem a assumir seu encargo terão dificuldade em operar com a mesma eficiência.

Como forma de dirimir estes problemas, o sistema sofreu adaptações ao longo de sua implantação. Uma das medidas foi a previsão de que em cada um dos núcleos teria ao menos dois Procuradores lotados, o que estimula o compartilhamento de informações entre eles.

Há também o já mencionado teto do número de processos por Procurador que, uma vez ultrapassado, faz com que os autos que sobram devam ser distribuídos em número igual para os demais colegas dos outros grupos.

Quando há o deferimento de férias ou outras espécies de licença superiores ao prazo de 15 dias, os processos passam a não ser mais designados aos substitutos do mesmo núcleo, mas são distribuídos igualmente entre todos os Procuradores lotados na DIDE1/PRFN4.

Os modelos de peças, as petições protocoladas e as comunicações internas oficiais, como as feitas por meio de memorandos, são todos disponibilizados ao conjunto de Procuradores da PRFN4, pois devem ser gravados na rede global.

Por fim, na mais recente Ordem de Serviço, a OS/PRFN4 nº 08, de 26 de agosto de 2011, institui-se uma janela de transferências entre os grupos. Isto é, semestralmente vão ser permitidas as permutas entre Procuradores que desejem passar de um grupo para outro. Inicialmente,

este dispositivo prevê a opção entre os Procuradores. Mas, a depender do êxito do procedimento, as trocas podem tornar-se obrigatórias.

Estas medidas foram adotadas de modo a promover maior motivação entre os envolvidos, possibilitar o compartilhamento de informações, evitando a assimetria entre os grupos, e impedindo que cada um deixe de perceber o todo e passe a considerar somente o seu núcleo isoladamente.

3 Conclusão

A departamentalização da divisão de Defesa de Primeira Instância constitui um programa original no âmbito da PGFN. Esta inovação permite uma melhoria não só do braço jurídico-judicial do Ministério da Fazenda, mas também nos demais órgãos correlatos, como a RFB, que se beneficiam desta especialização.

A gestão da DIDE1 por competência simplifica e padroniza os procedimentos e favorece a comunicação tanto entre os agentes públicos como perante os contribuintes e seus representantes. É ainda relevante que todo esse ganho de produtividade é feito com excelente relação custo–benefício, tendo em vista que a mudança não envolve empenho de despesas, mas sim um esforço para estudo constante das peculiaridades de cada setor de trabalho e mudança de cultura.

Comparando-se com o quadro anterior e com as experiências que permanecem em aplicação nas demais Procuradorias Regionais, o programa adotado na DIDE1/PRFN4 mostra-se exitoso em seus objetivos e pode servir de modelo para outras experiências no mesmo sentido.

Referências

CALLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauri (Org.). *Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis*. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

COLENGHI, Vitor Mature. *O&M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GRAHAM JR, Cole Blease; HAYS, Steven W. *Para administrar a organização pública* (título original: *Managing the public organization*). FREITAS, Britta Lemos de (Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

WALDO, Dwight; PINHEIRO JR, Albertino (Trad.). *Problemas e aspectos da administração pública*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1966.

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.

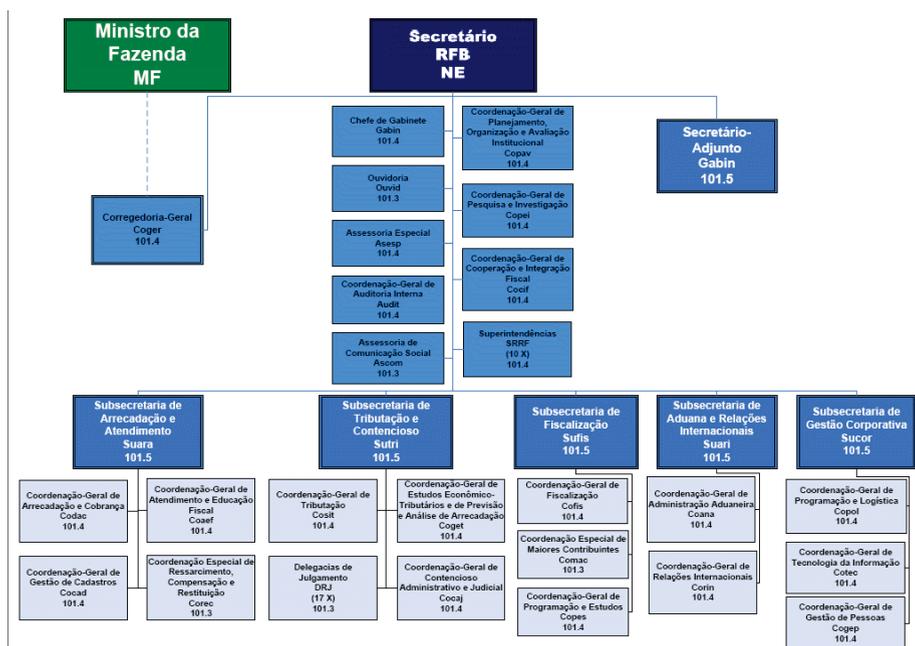
2 *Ibidem*.

- 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 mediar 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

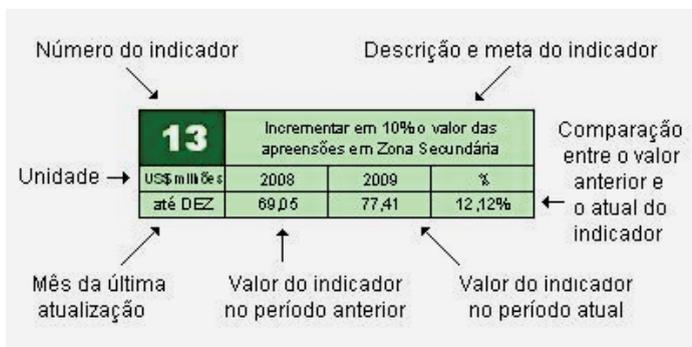


Fonte: Elaboração do autor com base no Painel de Controle 2008 da DRF/Foz do Iguaçu.

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%
Maior	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.

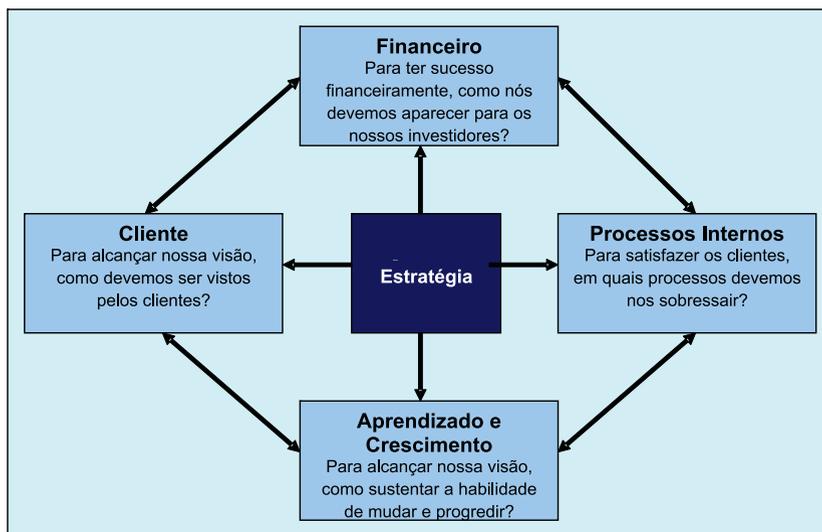
Desta forma, com o objetivo de entender com mais detalhes os elementos estratégicos da instituição e trazê-los para o Painel de Controle da Delegacia, nos próximos tópicos serão observados o Planejamento Estratégico da RFB, o Sistema de Apoio à Gestão Estratégica da Receita Federal do Brasil (SAGE-RFB)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

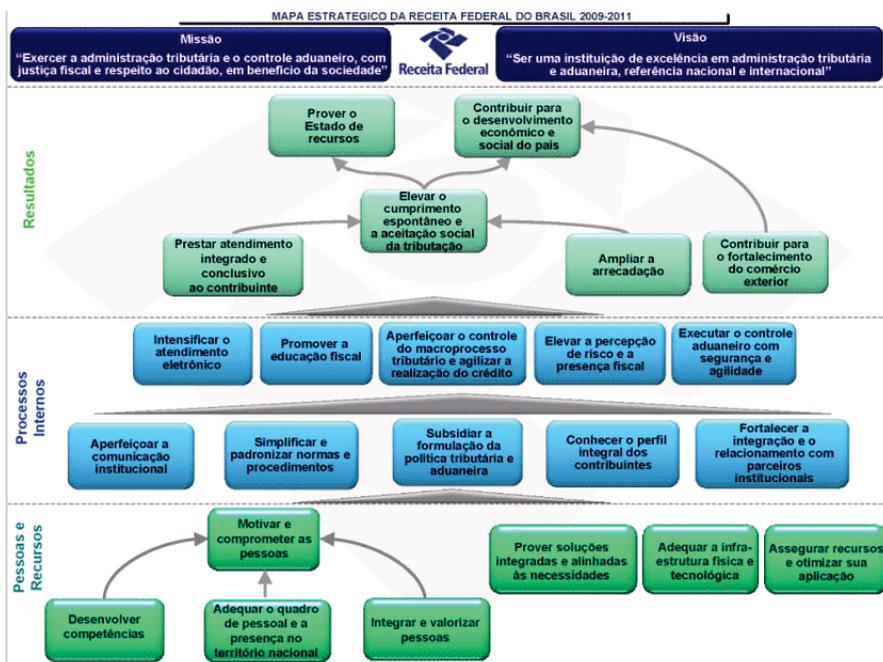
- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação 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,

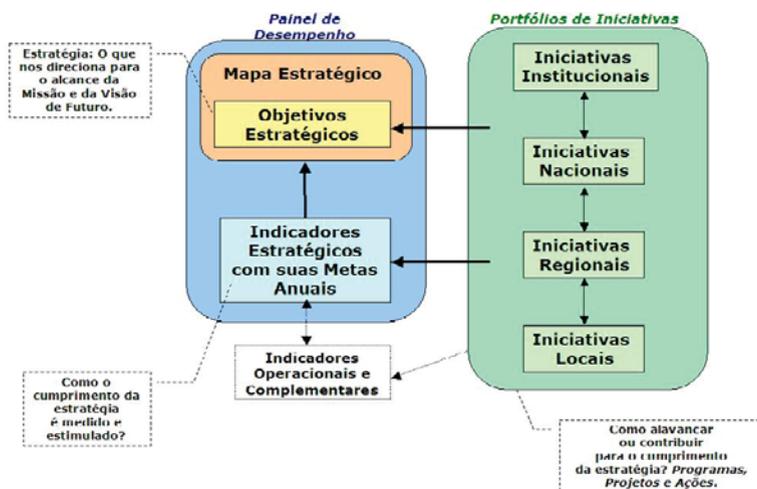
14 CAMPOS, José Antonio. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998. p.12.

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

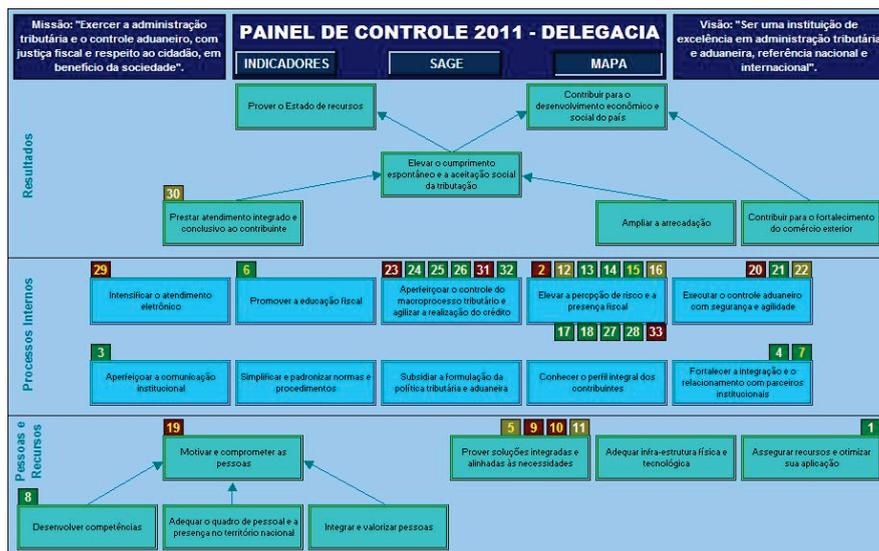
SEPOL				PAINEL DE CONTROLE 2011 - DELEGACIA				IRF / Inspeoria 1			
1 Restrições Contábeis				INDICADORES SAGE MAPA				2 Operações de Repressão			
Operações	Meta	Ocorrido	%					Operações	Meta	Realizado	%
até JUL	300	300	100,00%					até JUL	21	10	47,62%
GABINETE				EGEOP				SAMAP			
3 Notícias Favoráveis				6 Cidadão Legal				9 Destinação Veículos			
Total	1 favorável			Apósp	Meta	Realizado	%	Veículos	Meta	Realizado	%
até JUL	300	300	96,95%	até JUL	14	14	100,00%	até JUL	2.150	1.247	57,99%
4 Integração Parceiros				7 Procin 2011				10 Destinação Mercadorias			
Empresas	Meta	Realizado	%	Eventos	Meta	Realizado	%	R\$ e 1000	Aprendidas	Destinadas	%
até JUL	50	50	107,54%	até JUL	2	2	100,00%	até JUL	158,835	115,512	74,96%
5 Implantação E-Processo				8 Capacitação				11 Leilões			
% Proc	Meta	Realizado	%	Horários	Meta	Realizado	%	R\$ e 1000	Meta	Realizado	%
até JUL	17,85%	17,85%	98,59%	até JUL	4.750	4.750	100,00%	até JUL	4.557	4.305	93,98%
15 PRECON - Apreensões				17 PIA - Apreensões				19 PIA - Melhoria Ambiente			
Unid. mēdia	2010	2011	%	Unid. mēdia	2010	2011	%	Etapas	Previsto	Realizado	%
até JUL	95,341	75,330	38,43%	até JUL	2.143	2.030	24,62%	até JUL	22,85%	4,73%	21,79%
16 PTN - Registros SCB				18 EFA - Ações Fiscais				20 Implantação do RTU			
Empresas	Meta	Realizado	%	Apósp	Meta	Realizado	%	Etapas	Meta	Realizado	%
até JUL	6.240	4.100	65,70%	até JUL	4	4	100,00%	até JUL	9	5	66,67%
23 Processos Cobrança				25 Acompanhar PAJs				27 Ações Fiscais			
Processos	Total	Última 60 dias	%	Processos	Meta	Realizado	%	Ações	Meta	Realizado	%
até JUL	1.785	1.776	24,14%	até JUL	433	572	132,10%	até JUL	44	77	163,39%
24 Parcelamentos				26 GFIP e GPS				28 Crédito Lançado			
Processos	acompan	Atrazados	%	Meta	Meta	Realizado	%	Crédito	Meta	Realizado	%
até JUL	1.000	1.000	91,98%	até JUL	774	774	209,18%	até JUL	70.617	77.232	88,9,57%
EQSECAD				EQMAC e SEORT				SEFIS			
31 Tempo Resposta PTCs				32 Comp/Resarc. Maiores				33 Malhas Fiscais			
Crat	Meta	Realizado	Diferença	R\$ e 1000	Meta	Realizado	%	Exposições	Meta	Realizado	%
até JUL	90	240	99	até JUL	35.245	74.350	191,95%	até JUL	500	440	75,90%
22 Tempo Desp. Exportação				29 Atendimento Presencial				30 Tempo de Atendimento			
Diagn	Meta	Realizado	%	Quantidade	2010	2011	%	Minutos	Meta	Realizado	%
até JUL	0,40	0,43	8,33%	até JUL	36.266	39.504	3,23%	até JUL	10,00	10,00	101,47%
SEANA e Inspeorias				SECAT / SEORT				SEFIS e EQMAC			
21 Tempo Desp. Importação				23 Processos Cobrança				27 Ações Fiscais			
Diagn	Meta	Realizado	%	Processos	Total	Última 60 dias	%	Ações	Meta	Realizado	%
até JUL	0,90	0,44	32,13%	até JUL	1.785	1.776	24,14%	até JUL	44	77	163,39%
CAC e Jurisdicionais				24 Parcelamentos				28 Crédito Lançado			
29 Atendimento Presencial				26 GFIP e GPS				33 Malhas Fiscais			
Quantidade	2010	2011	%	Meta	Meta	Realizado	%	Exposições	Meta	Realizado	%
até JUL	36.266	39.504	3,23%	até JUL	774	774	209,18%	até JUL	500	440	75,90%
30 Tempo de Atendimento				25 Acompanhar PAJs				29 Atendimento Presencial			
Minutos	Meta	Realizado	%	Processos	Meta	Realizado	%	Quantidade	2010	2011	%
até JUL	10,00	10,00	101,47%	até JUL	433	572	132,10%	até JUL	36.266	39.504	3,23%

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

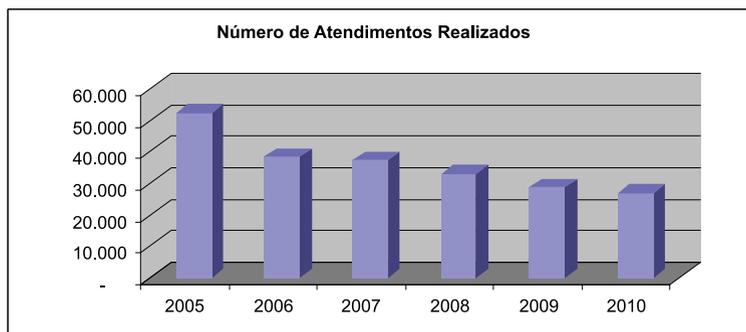
O Painel de Controle possibilita o acompanhamento de dezenas de indicadores. Para uma melhor exemplificação, foram selecionados três que serão apresentados neste tópico.

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.

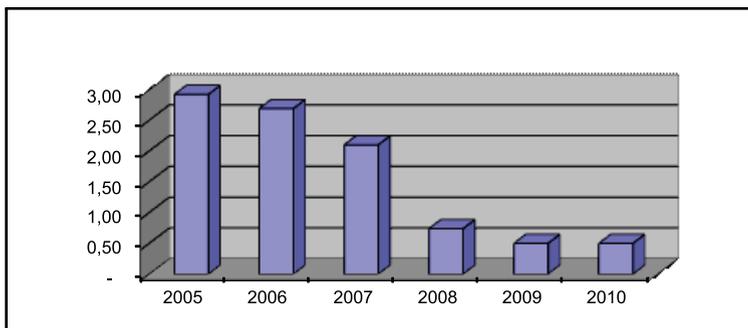
Assim, além de trabalhar na eficiência dos procedimentos e na redução dos prazos, era necessário separar o que era de fato o tempo da RFB. Hoje os tempos observados são líquidos, ou seja, não contam o tempo de outros órgãos, nem interrupções no caso de despachos fracionados. Contudo, esta correção no 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)



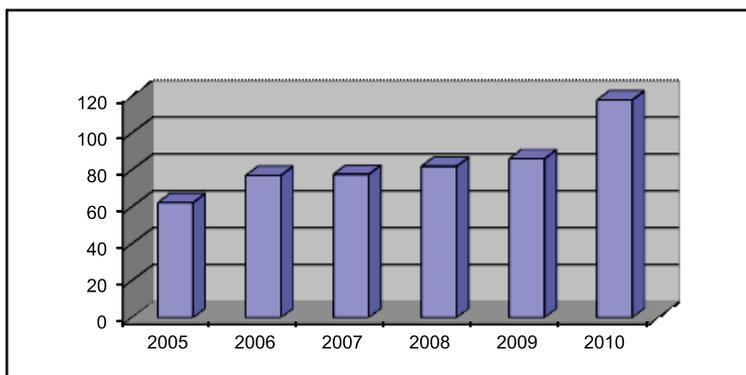
Fonte: Elaboração do autor com base em dados fornecidos pela DRF/Foz do Iguaçu.

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.





MINISTÉRIO DA FAZENDA

Secretaria da Receita Federal do Brasil

Portaria RFB nº 2.936, de 15 de junho de 2011

Dispõe sobre o “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil José Antonio Schöntag - Prêmio Schöntag” e estabelece procedimentos para sua atribuição.

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

RESOLVE:

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil José Antonio Schöntag – Prêmio Schöntag” passa a ser regido por esta Portaria.

Art. 2º O Prêmio referido no art. 1º tem por objetivo reconhecer e valorizar trabalhos, apresentados por servidores e empregados do Ministério da Fazenda, que se caracterizem pela qualidade técnica e aplicabilidade na implantação de boas práticas de gestão e na melhoria dos serviços prestados ao contribuinte.

Art. 3º O Prêmio Schöntag será conferido uma vez por ano.

Art. 4º Os trabalhos de que trata o art. 2º deverão ser apresentados sob a forma de monografia, individualmente ou em grupo, observados procedimentos para apresentação e encaminhamento, prazo de inscrição, local e data da solenidade de premiação, que serão fixados, anualmente, em portaria do Secretário da Receita Federal do Brasil (RFB).

DO TEMA

Art. 5º Cada candidato poderá apresentar apenas uma monografia sobre o seguinte tema “Implantação de Boas Práticas de Gestão e Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Contribuinte”, abordando um ou mais dos seguintes subtemas:

- I – Gestão estratégica;
- II – Gestão de competências;
- III – Inovação e melhoria dos processos de trabalho da RFB;
- IV – Gestão da informação;
- V – Cidadania fiscal e relacionamento com a sociedade;
- VI – Ética institucional;
- VI – Simplificação do sistema tributário; e

VIII – Experiências comparadas de sistemas e administrações tributárias.

Parágrafo único. A monografia apresentada não poderá abranger informações protegidas pelo sigilo fiscal, observado o disposto no Código Tributário Nacional.

DO JULGAMENTO

Art. 6º O julgamento dos trabalhos será feito por uma Comissão Julgadora designada pelo Secretário da Receita Federal do Brasil, especialmente e exclusivamente para esse fim.

§1º A Comissão Julgadora será composta por até seis membros, dentre eles representantes da Secretaria da Receita Federal do Brasil e da Escola de Administração Fazendária (ESAF).

§2º A Comissão terá um Presidente designado, entre os membros, pelo Secretário da Receita Federal do Brasil.

§3º Na hipótese de eventual impossibilidade de participação de algum membro da Comissão Julgadora, o presidente poderá designar membro *ad hoc*.

§4º A Comissão Julgadora elaborará os procedimentos de avaliação, sendo soberana no julgamento.

Art. 7º Os critérios de julgamento observarão:

- I – a relação custos versus benefícios;
- II – o aumento de produtividade;
- III – a melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos;
- IV – a viabilidade de implementação; e
- V – a objetividade e clareza da redação.

§1º A Comissão Julgadora deverá atribuir aos trabalhos apresentados pontos variáveis de zero a dez para cada um dos critérios estabelecidos neste artigo, observados os pesos abaixo, perfazendo um total máximo de 100 pontos:

- I – 2,5 para cada um dos critérios referidos nos incisos I, II e III;
- II – 1,5 para o critério referido no inciso IV; e
- III – 1 para o critério referido no inciso V.

§2º Em caso de empate, o Presidente da Comissão Julgadora procederá ao desempate.

§3º As decisões da Comissão Julgadora não serão suscetíveis de impugnações ou recursos.

§4º O resultado do julgamento será divulgado no Boletim de Pessoal do Ministério da Fazenda e nos meios de comunicação interna da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

DA PREMIAÇÃO

Art. 8º Serão premiados os três melhores trabalhos de acordo com os critérios estabelecidos no art. 7º desta Portaria.

§1º A Comissão Julgadora poderá decidir não conferir premiação, quando nenhuma das monografias possuir qualidade satisfatória ou quando nenhuma estiver adequada ao tema definido no art. 5º desta Portaria.

§2º A Comissão Julgadora poderá conceder até duas menções honrosas, com direito a certificação e a publicação do trabalho.

§3º As monografias premiadas, incluindo as menções honrosas, serão editadas no todo ou em parte, para publicação conjunta ou separadamente, em periódico ou obra coletiva, de forma impressa ou digital nos *sites* da Receita Federal do Brasil e ou da Escola de Administração Fazendária.

§4º Os servidores que tiverem suas monografias premiadas, inclusive com menções honrosas, deverão apresentar, sucintamente, o resumo de seus trabalhos na forma do Anexo Único a esta Portaria, em data e local a serem informados pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep).

DOS DIREITOS PATRIMONIAIS DAS MONOGRAFIAS

Art. 9º A inscrição no certame implica a cessão gratuita dos direitos patrimoniais das monografias premiadas, bem assim das agraciadas com menção honrosa, à Secretaria da Receita Federal do Brasil.

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10. Fica vedado concorrer à premiação os trabalhos:

I - premiados em anos anteriores ou agraciados com menção honrosa;

II - de autoria de membros da Comissão Julgadora e dos responsáveis pelo processo de inscrição no concurso.

Art. 11. O candidato é o único responsável pela autoria e conteúdo do trabalho encaminhado, não cabendo qualquer responsabilidade aos

realizadores do certame por eventuais infringências aos direitos autorais de terceiros.

Art. 12. Os casos omissos serão resolvidos pela Comissão Julgadora.

Art. 13. Fica revogada a Portaria RFB nº 1.398, de 7 de julho de 2010.

Art. 14. Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

CARLOS ALBERTO DE FREITAS BARRETO





MINISTÉRIO DA FAZENDA

Secretaria da Receita Federal do Brasil

Portaria RFB nº 2.935, de 15 de junho de 2011

Estabelece procedimentos para inscrição e apresentação dos trabalhos concorrentes ao “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil José Antonio Schöntag” – 10º Prêmio Schöntag/2011.

O **SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto na Portaria RFB nº 2.936, de 15 de junho de 2011,

RESOLVE:

Art. 1º Os procedimentos para inscrição e apresentação dos trabalhos concorrentes ao “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil José Antonio Schöntag” – 10º Prêmio Schöntag/2011 serão regidos por esta Portaria, devendo as inscrições ser encaminhadas, obrigatoriamente, via encomenda expressa, do tipo Sedex, ou serviço similar, em envelope único, com data de postagem até 26 de setembro de 2011, para o seguinte endereço:

Escola de Administração Fazendária - ESAF
Diretoria de Educação - DIREED
10º Prêmio Schöntag/2011
Rodovia DF-001, Km 27,4
Setor de Habitações Individuais Sul
CEP: 71686-900, Lago Sul, Brasília/DF

§1º A Escola de Administração Fazendária (Esaf) será a responsável pela realização do processo de inscrição.

§2º Os custos relativos à postagem serão de responsabilidade dos concorrentes e a Esaf não se responsabilizará pelo extravio ou chegada tardia dos envelopes.

§3º As inscrições deverão conter os seguintes documentos:

I – ficha de inscrição devidamente preenchida e assinada pelo autor ou representante do grupo (Anexo 1);

II – comprovante de inscrição preenchido (Anexo 2), que será autenticado e devolvido ao candidato, após conferência dos documentos de inscrição, como prova de aceitação da inscrição;

III – currículo resumido e atualizado;

IV – comprovante de conclusão ou cópia do diploma de curso de graduação ou de pós-graduação expedido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação;

V – resumo da monografia impresso com, no máximo, 10% do total de páginas do trabalho, conforme modelo (Anexo 3);

VI – monografia impressa – apenas uma via – de preferência com espiral ou grampeada;

VII – declaração assinada pelo autor ou representante do grupo informando que a monografia é inédita e não caracteriza, no todo ou em parte, plágio ou autoplágio (Anexo 4);

VIII – CD-ROM contendo os dados referidos nos incisos V e VI em arquivo compatível com as versões 2003 do MS-Word, ou superior, e, quando se tratar de planilhas ou gráficos, compatível com as versões 2003 do MS-Excel, ou superior. O arquivo magnético deverá ser idêntico à monografia e ao resumo impressos.

§4º Na hipótese de trabalho em grupo:

I – os documentos de que tratam o inciso I, II e VII do §3º deverão estar em nome de um representante do grupo;

II – todos os integrantes da equipe deverão encaminhar os documentos de que tratam os incisos III e IV do §3º deste artigo.

III – O representante da equipe responderá para todos os fins de direito, perante os organizadores do certame.

§5º A inscrição está restrita a monografias inéditas, que não tenham sido publicadas ou divulgadas, no todo ou em parte, pela imprensa, internet, revistas especializadas ou em livro.

§6º São considerados inéditos os textos inseridos em documentos de circulação restrita de universidades, congressos, encontros científicos e instituições de pesquisa, como notas, textos para discussão e similares.

§7º Os documentos de que tratam os incisos V e VI do §3º deverão ser digitados em espaço 2 ou duplo, corpo 12, fonte arial, papel tamanho A4, apenas em uma face, margem esquerda e superior de 3 cm, direita e inferior de 2 cm.

§8º A monografia deverá ter entre 20 e 50 páginas, incluindo as referências bibliográficas e os anexos, e com, no máximo, 25 linhas por página.

§9º É obrigatória a indicação das referências consultadas, de acordo com os padrões especificados pela NBR 6023 (Informação e documentação – Referências – Elaboração) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

§10. A apresentação do texto obedecerá, preferencialmente, às NBR 10719 (Apresentação de relatórios técnico-científicos), e à NBR 10520 (Citação em documentos) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

§11. Todos os documentos a serem entregues deverão ser redigidos em língua portuguesa.

§12. O resumo da monografia (Anexo 3) deverá informar os obje-

tivos básicos, a metodologia utilizada e a adequação do trabalho aos critérios de julgamento estabelecidos no art. 7º da Portaria RFB nº 2.936, de 15 de junho de 2011, e principais conclusões.

§13. Para fins de encaminhamento dos trabalhos à Comissão Julgadora, a monografia e o resumo, com os arquivos magnéticos, deverão ser apresentados sem nenhuma informação que identifique o autor, direta ou indiretamente, sob pena de desclassificação. Assim, em nenhuma hipótese devem ser mencionados no texto o nome do autor, da unidade em que trabalha, da cidade, do estado e da instituição de ensino. A identificação do autor se dará por meio da ficha de inscrição.

§14. Na capa da monografia deverão constar apenas a identificação do concurso na margem superior da folha – 10º Prêmio Schöntag 2011 –, o tema e título da monografia centralizados na folha.

Art. 2º A apresentação da inscrição implica a aceitação pelo candidato das disposições gerais estabelecidas na Portaria RFB nº 2.936, de 15 de junho de 2011 e nesta.

§1º Serão desclassificadas as inscrições que contrariarem o disposto neste artigo.

§2º Eventuais dúvidas sobre o processo de inscrição poderão ser dirimidas pelo endereço eletrônico premio-rfb.df.esaf@fazenda.gov.br.

Art. 3º Os vencedores do Prêmio Schöntag receberão, além do certificado, os seguintes prêmios em dinheiro:

- I – R\$ 15.000,00 para o primeiro classificado;
- II – R\$ 10.000,00 para o segundo classificado;
- III – R\$ 5.000,00 para o terceiro classificado.

§1º O imposto de renda sobre os valores dos prêmios em dinheiro deverá ser recolhido em conformidade com a legislação vigente à data da premiação.

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

CARLOS ALBERTO FREITAS BARRETO





Realização



Receita Federal

Organização



Patrocínio



GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

ISBN 978-85-7202-047-3



9 788572 020473