



Tema: Implantação de Boas Práticas de Gestão e Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados pela Receita Federal do Brasil.

3º Lugar

O Macrofluxo do Atendimento Exclusivo no Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) como um Indutor da Eficiência Organizacional e da Melhoria da Relação Fisco-Contribuinte.

Autores:

Maria Wylinete Fernandes Cavalcante (representante)

Daniel Sá da Silva

Paulo Roberto Lewinter

Sônia Maria Cavalcante da Silveira

ANEXO 3

Portaria RFB nº 1207, de 29/07/2016

RESUMO DA MONOGRAFIA

(Não ultrapassar 10% do total de páginas da monografia)

INSCRIÇÃO

Nº: Campo Esaf

TÍTULO DO TRABALHO:

O macrofluxo do atendimento exclusivo no Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) como um indutor da eficiência organizacional e da melhoria da relação Fisco-Contribuinte.

A) OBJETIVOS BÁSICOS

Implantar um macrofluxo composto por um conjunto de novos fluxos de trabalho, devidamente pactuados entre o Centro de Atendimento ao Contribuinte - CAC e demais Setores da DRF, de forma que o contribuinte seja atendido exclusivamente no CAC e somente sua demanda circule pelas Seções.

B) METODOLOGIA UTILIZADA

A elaboração e implementação desse macrofluxo ocorreu por meio de um projeto desenvolvido conforme Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Receita Federal do Brasil - MGP/RFB publicada pelo Escritório de Projetos Estratégicos – EPE – da Copre/Copav.

O plano de projeto traçou as seguintes etapas, sendo que algumas foram executadas, em alguma medida, simultaneamente:

1) Mapeamento: mapear os atendimentos realizados pelos demais Setores, identificando-os, quantificando-os e detalhando-os;

2) Pactos de responsabilidades: realizados via Oficinas de Gestão entre o CAC e os demais Setores, visando discutir assuntos mais complexos, dirimir dúvidas e definir o setor responsável por determinada tarefa, além da capacitação dos servidores do Atendimento nos assuntos antes atendidos pelos demais Setores;

3) Triagem analítica: implementada no CAC, para análise prévia da demanda do contribuinte e o correto encaminhamento;

4) Informatização: definição dos sistemas para a tramitação das demandas e que se permita o envio de resposta aos contribuintes;

5) Manualização: Ao final, foi elaborado um manual contendo os roteiros e fluxogramas dos principais processos definidos.

C) ADEQUAÇÃO DO TRABALHO AOS CRITÉRIOS DE JULGAMENTO:

I – CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A estruturação de um macrofluxo informatizado que evidencie as diversas e inúmeras demandas de atendimento que tramitam em uma Delegacia, permitindo o seu conhecimento, mapeamento, dimensionamento, controle e acompanhamento é extremamente importante para a organização interna dos Setores, haja vista propiciar uma melhor distribuição de tarefas intraequipes, harmonizar o relacionamento e padronizar a comunicação entre os Setores, culminando com um melhor atendimento prestado ao cidadão, notadamente mais conclusivo, além de eliminar vindas desnecessárias ao atendimento presencial.

Com efeito, trata-se de iniciativa inovadora no âmbito da Receita Federal do Brasil - RFB, visto que não existe um fluxo padrão definido e tampouco um sistema corporativo específico para assinalada demanda.

II – RELAÇÃO CUSTOS VERSUS BENEFÍCIOS

Os custos para implementação desse projeto restringiram-se, basicamente, à alocação de horas de trabalho, não exclusivas, do servidor que atuou como gerente do projeto e dos demais componentes da equipe, além do tempo alocado pelo Titular da Unidade e Chefes dos Setores na participação das oficinas de gestão e outras reuniões. Não houve despesas com treinamento, já que os instrutores eram servidores e nem com desenvolvimento de sistemas.

O resultado foi a diminuição de atendimentos nos diversos Setores da DRF, assim como da necessidade de o contribuinte ter de retornar à repartição, além da melhoria do ambiente de trabalho (e do clima organizacional), otimização dos processos internos, e do melhoramento direto no atendimento prestado à população.

III - AUMENTO DE PRODUTIVIDADE

Com o deslocamento do atendimento para o CAC e com o novo fluxo de comunicação com o contribuinte, os servidores puderam alocar integralmente sua carga horária na análise e execução de processos, e os Chefes dedicar mais tempo ao gerenciamento das equipes e das carteiras de processos.

Este modelo contribuiu, junto com outras ações de gestão, para o aumento da produtividade no desempenho das áreas de arrecadação e cobrança da DRF, cujos resultados figuravam nos gerenciais da Administração Regional como

“insatisfatório” (média de 37% da meta), no período entre Julho de 2013 e Junho de 2014, passando a “razoável” (média de 61% da meta), no período entre o Julho de 2014 e Junho de 2015.

IV - VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO;

O modelo foi implementado com sucesso em uma DRF com média diária de oitocentos atendimentos, podendo ser aplicado em Delegacias de outros portes.

Do ponto de vista técnico, nenhuma mudança é necessária em sistemas, ou seja, os aplicativos hoje disponíveis no Órgão (ferramenta “A Fazer” do aplicativo Lotus Notes e o *Sistema SisOuvidor 3*) satisfazem a necessidade do fluxo.

O público-alvo, além dos servidores do CAC e dos próprios contribuintes, são também os componentes do X-cat e do X-ort.

Para um maior acompanhamento e controle da implementação, sugere-se a utilização de um projeto formatado de acordo com a MGP/RFB, onde se possa definir o gerente responsável, a equipe de trabalho e o cronograma das etapas.

V - MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS E DOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS;

Perspectiva de Resultados:

1) *Garantir a arrecadação necessária ao Estado, com eficiência e aprimoramento do sistema tributário*

Perspectiva de Processos:

3) *Aumentar a efetividade de cobrança;* 5) *Impulsionar a simplificação do sistema tributário;* 7) *Incentivar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras*
8) *Reduzir litígios, com ênfase na prevenção*

Perspectiva de Gestão e Suporte:

12) *Assegurar um modelo organizacional que favoreça a integração e a inovação nos processos;* 13) *Promover a gestão com foco em resultado*

Vislumbra-se que os objetivos estratégicos acima listados, referente ao Mapa Estratégico RFB do ciclo 2016 - 2019, são impactados por este trabalho, uma vez que o mesmo objetiva: permitir a visualização e controle das demandas existentes na DRF; a organização e otimização dos fluxos de trabalho; melhorar e dar maior conclusividade ao atendimento ao contribuinte; elevar a produtividade nos serviços, através do tratamento desse fluxo de forma separada do trabalho sobre outros estoques, bem como pela ausência de contribuintes e da pressão por eles exercida diretamente sobre o servidor que realiza a atividade.

- Na Cadeia de Valor (**Anexo 5**) da RFB, o presente projeto relaciona-se aos macro-processos abaixo relacionados :
 - ✓ *Relacionamento com Sociedade, Governos e Organismos Nacionais e Internacionais: - Desenvolver a moral tributária; - Prestar orientação e atendimento.*
 - ✓ *Gestão e Desenvolvimento Organizacional: - Realizar a gestão de processos; - Gerir conhecimento e inovação.*

VI - OBJETIVIDADE E CLAREZA DA REDAÇÃO.

A redação deste trabalho seguiu as disposições da Portaria RFB nº 1207, de 29/07/2016, e das Normas Técnicas da ABNT NBR 6023 e 10520.

D) PRINCIPAIS LIÇÕES APRENDIDAS.

O macrofluxo deve prever estimativa de resposta/solução ao Contribuinte, e os serviços têm que estabelecer procedimentos especiais de atendimento a essas demandas. Para o sucesso do projeto é fundamental que todas as etapas sejam discutidas com Chefes e Supervisores do CAC, além da motivação e engajamento dos atendentes.



15ª EDIÇÃO DO “PRÊMIO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO DA RFB”

Tema: “Implantação de Boas Práticas de Gestão e Melhoria dos Processos de Trabalho e dos Serviços Prestados ao Contribuinte”

O macrofluxo do atendimento exclusivo no Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) como um indutor da eficiência organizacional e da melhoria da relação Fisco-Contribuinte

Trabalho submetido ao Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 15ª Edição/2016.



RESUMO

O objetivo do presente trabalho é abordar a experiência de uma Delegacia da Receita Federal do Brasil na melhoria do atendimento ao cidadão, considerando os conceitos de um Novo Serviço Público voltado à construção de um efetivo Estado Democrático de Direito, bem como as diretrizes do Centro Interamericano de Administrações Tributárias para o relacionamento Fisco-Contribuinte. O projeto de Atendimento Exclusivo no CAC foi gestado e implementado como resposta à necessidade dos usuários dos serviços públicos que se dirigiam à Unidade em busca de respostas às demandas apresentadas e procuravam outros setores, que não o Centro de Atendimento ao Contribuinte, a fim de obterem as informações necessárias e, também, cobrarem celeridade em seus deslindes. Essa situação provocava confusão administrativa, intranquilidade no ambiente de trabalho, assoberbava os demais setores com atividades inapropriadas, ao mesmo tempo em que atrapalhava a análise das demandas que efetivamente lhes eram próprias, já que o tempo dispendido com atendimentos difusos poderia ser utilizado na análise dos processos. Essa situação culminava com a insatisfação do contribuinte, seja pela demora na análise dos seus pleitos, seja pela ineficiência da sistemática até então vigente. Nesta perspectiva foi construído um modelo no qual o cidadão passou a ter suas demandas processadas conclusivamente em único setor deste órgão integrante da estrutura da Unidade, o Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC), responsável pela recepção, solução ou encaminhamento, e resposta às diversas solicitações apresentadas, evitando a peregrinação do cidadão aos outros setores. A resposta efetiva se não imediata, passou a ser programada, dentro de um prazo razoável, respeitando-se critérios cronológicos e as prioridades legais, podendo ser enviada, ainda, de modo eletrônico. O fluxo de trabalho foi otimizado uma vez que os *inputs* e *outputs* passaram a ocorrer no mesmo local, ou seja, no CAC, e o trâmite interno foi informatizado, permitindo o seu gerenciamento e controle. Com a implementação desse projeto a força de trabalho de áreas como arrecadação, cobrança, restituição e compensação foi efetivamente alocada em suas prioridades o que, junto com o estabelecimento de prazos para a solução ou prestação das informações, resultou em retornos mais céleres e qualificados aos contribuintes, atingindo o objetivo maior de se prestar um atendimento de excelência e, conseqüentemente, a satisfação dos cidadãos.

Palavras-chave: Novo Serviço Público. Relação Fisco-Contribuinte. Projeto de Atendimento Exclusivo no CAC. Satisfação dos usuários.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Um novo serviço público.....	6
2.2 O moderno modelo de relacionamento com o contribuinte.....	11
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
4 O PROJETO “ATENDIMENTO EXCLUSIVO NO CAC”	16
4.1 A Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	17
4.2 A importância da capacitação para o sucesso do projeto.....	20
4.3 O desafio da informatização.....	22
4.3.1 <i>Definição da ferramenta para controle e gerenciamento do fluxo de demandas</i>	23
4.3.2 <i>Definição da ferramenta para enviar retorno ao contribuinte</i>	25
4.4 A implementação.....	28
4.5 A estrutura do macrofluxo.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A - FLUXOGRAMAS	41
APÊNDICE B - FORMULÁRIOS	47

1 INTRODUÇÃO

O novo modelo de Administração Pública que se apresenta como demanda nos Estados Democráticos de Direito, no qual o Poder público tem a missão de prestar o melhor serviço possível à população e de atuar como um agente estimulador do desenvolvimento, exige comprometimento, eficiência, desburocratização e transparência.

Na Administração Tributária esses valores podem ser traduzidos, consoante diretrizes do Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT), na aceitação social do tributo, promoção do cumprimento voluntário das obrigações, gestão profissional e satisfação do contribuinte.

Nesse contexto é que foi gestado o Projeto “Atendimento Exclusivo do CAC”, o qual, além de perseguir o aumento de produtividade nos Setores que compõem uma Delegacia da Receita Federal do Brasil (DRF), objetivou caminhar na direção do atendimento de excelência ao contribuinte, através da celeridade e monitoramento de suas demandas.

Não foi escopo do presente projeto dimensionar a equipe do Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC), tampouco eliminar totalmente o atendimento porventura realizado nos demais Setores da DRF.

Este trabalho se inicia com a fundamentação teórica que, em conjunto com a descrição do cenário vivenciado na Unidade embasam, na sequência, o projeto em si, com ênfase na sua estrutura analítica, capacitação, informatização e a efetiva implementação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos modernos Estados Democráticos de Direito, a tributação é o principal instrumento para atuação estatal nas mais diversas áreas, sobretudo na social e econômica. A crescente expansão do gasto público nas sociedades de bem-estar, levou a necessidade do incremento de receitas para financiar os serviços públicos e benefícios exigidos pela sociedade. Imbuída desse papel, a gestão das Administrações Tributárias a cada dia se apresenta mais desafiadora.

Nesse diapasão, a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) como órgão responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, elege como um dos objetivos principais de sua atuação a busca pela prestação de serviços de excelência ao cidadão, a qual se encontra alinhada ao seu mapa estratégico 2016-2019, nos seguintes objetivos de processos: *“Impulsionar a simplificação dos sistemas tributários”* e *“Incentivar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras”*.

Essa busca pela prestação de serviços de excelência está inserida em um contexto maior da sociedade que, cada vez mais consciente dos seus direitos, passa a demandar por respostas mais eficientes por parte do Estado. Este, deve zelar pela primazia do interesse público, o qual, de acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello, seria o interesse pessoal ou de grupos, quando considerados “enquanto partícipes de uma coletividade maior na qual estão inseridos, tal como nela

estiveram os que os precederam e nela estarão os que virão a sucedê-los nas gerações futuras.” (MELLO, 2007, p. 60).

Portanto, fica claro o relevante papel dos serviços públicos na tarefa de responder às demandas da sociedade e atender ao interesse público mediante a construção de uma relação de confiança entre o cidadão e o Estado, e de eficiência e eficácia nos serviços prestados à sociedade.

2.1 Um novo serviço público

Como resposta a essa nova relação que se procura estabelecer com a sociedade, faz-se necessária a construção de um novo serviço público que se ampare não mais somente em conceitos meramente políticos e econômicos, mas que se edifique em conceitos de uma Administração Pública voltada à concretização de um efetivo Estado Democrático de Direito.

Sobre esse tema, na atualidade, destacam-se de forma pioneira e inaugural, as pesquisas de Robert B. Denhardt, professor da Universidade do Arizona, as quais levaram-no, em associação a Vincent Denhardt, a apresentar conceitualmente a Teoria da Nova Administração Pública (NAP), que tem por base ideológica a preocupação primeira com a consolidação da cidadania e a gestão democrática participativa:

Denhardt e Denhardt (2007) descreveram o novo serviço público como uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública. Em sua visão, há dois temas que fundamentaram o novo serviço público: (1) promover a dignidade e o valor do novo serviço público e (2) reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública. (DENHARDT, 2007, p. 265).

O Novo Serviço Público (NSP) ou também denominado Nova Administração Pública (NAP) é uma proposta teórica de Administração Pública, fundamentada, precipuamente, em valores do Estado Democrático indutor do processo de cidadania ativa. Neste sentido, objetiva ir além dos modelos pregressos de racionalidade burocrática weberiana, bem como intenta ultrapassar os limites ideológicos do *New Public Management*, que no Brasil ganharam musculatura no exercício do que se denominou Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial.

A Nova Administração Pública não objetiva reinventar a roda, ou revelar o inusitado desconhecido. Porém, diante de novos e enormes desafios, de constitucionalismo social cidadão que perpassa as Cartas Magnas de quase a totalidade do globo terrestre, de economia visceralmente globalizada, de novos paradigmas epistemológicos e éticos orientadores da atuação na administração do bem público, as responsabilidades dos agentes públicos cobram também redefinições.

Ao Fisco está reservado, nessa teoria, ações que efetivem a racionalidade e a razoabilidade dos procedimentos burocráticos e gerenciais, visando apoiar a *accountability* democrática, a conclusividade dos processos administrativos, a resolutividade, legal e moralmente, satisfatória.

Os teóricos pioneiros da Nova Administração Pública elencam princípios fundantes que devem nortear o serviço público, o qual deve se atualizar, pois desafiado já está pela avalanche de mudanças rápidas que fervem no caldeirão da sociedade industrial massificada, mas, ao mesmo tempo, exigente de direitos.

Desafiado também pela resiliência de uma crise econômica e fiscal a rondar o mundo, já instalada também no Brasil. Entre os princípios do Novo Serviço Público destacaremos apenas dois que servem à fundamentação teórica deste projeto ora apresentado: pensar estrategicamente, agir democraticamente, é um destes princípios. Um outro seria reconhecer que a *accountability* não é simples. Pensar estrategicamente as ações que promovam a eficiência, a qualidade, a eficácia, é uma injunção dos tempos democráticos. Desta feita, conforme Denhardt:

[...] as organizações públicas devem ser administradas de modo a aumentar e estimular o engajamento dos cidadãos em todos os aspectos e estágios do processo de policy-making e implementação. Por intermédio deste processo os cidadãos envolver-se-ão na governança, em vez de apenas fazerem demandas ao governo para satisfazer suas necessidades de curto prazo. (DENHARDT, 2012, p. 267).

A coisa pública é uma construção feita por muitos parceiros que tem interesses e vontades muitas vezes discrepantes, contrapostas. O servidor público é agente e sujeito deste processo de construção de um Estado que caiba no tamanho da sociedade civil. Logo, é parceiro e amigo desta sociedade, já que ética, política e constitucionalmente devem ter interesses comuns. Desta forma podemos dizer, com Denhardt, que "os cidadãos e os servidores públicos têm a responsabilidade mútua de identificar problemas e implementar soluções." (DENHARDT, 2012, p. 267).

O segundo eixo, que tanto aclara como fortalece o exercício democrático participativo nas administrações públicas, diz respeito a *accountability*. É a conexão de sentido do papel instrumental do serviço, de sua finalidade precípua de prestar contas e responder, às claras, eficientemente, à sociedade que lhe deu mandato em confiança. Uma relação de forças convergentes se estabelece. Assim:

[...] do ponto de vista do Novo Serviço Público, a questão da *accountability* no serviço público é complexa; ela envolve um equilíbrio entre normas e responsabilidades concorrentes numa teia complicada de controles

externos, padrões profissionais, preferências dos cidadãos, questões morais, direito público e, em última análise, interesse público. (DENHARDT, 2012, p.267).

A proposta que se apresenta é a de que "o Novo Serviço Público reconhece que ser funcionário público é uma empreitada exigente, desafiadora e, às vezes, heroica, que envolve *accountability* a terceiros, conformidade à lei, moralidade, julgamento e responsabilidade." (DENHARDT, 2012, p.267). Esta é uma prática que, mais dias menos dias, a cidadania vai cobrar das administrações públicas como direito básico, fundamental na relação Estado e sociedade civil.

O constitucionalista Juarez de Freitas (2009), professor da PUC/RS e UFRGS, já defende, em livro específico sobre o tema relacional da administração pública e os consumidores/cidadãos, a prestação de um serviço público eficiente e eficaz como direito fundamental de cidadania. A razoabilidade, a proporção, princípios fundantes da Constituição do Brasil de 1988, agregados às outras normas constitucionais vinculantes da conduta do agente público, devem ser parâmetros equalizadores de uma Nova Administração Pública.

Em conformidade com a teoria da Nova Administração Pública, focada na democracia e na humanização crítica, que já cobra uma prática imediata, bem como em conformidade com o "direito fundamental à boa administração pública", desenvolvido por Juarez de Freitas (2009), pode-se dizer que o serviço público brasileiro, para usar um termo comum porém oportuno, está desafiado a se reinventar.

Neste sentido, o jurista Juarez de Freitas abre seu livro "Discrecionalidade Administrativa e o direito fundamental à boa administração pública", pontuando que:

[...] o Estado da escolha administrativa legítima deve ser, escrupulosamente, o Estado da proporcionalidade, em lugar de aparato propício a excessos ou tendente às omissões. Urge, pois, instaurar uma série de novos hábitos no bojo das relações administrativas, libertando-as do voluntarismo associado aos 'poderes exorbitantes' e aos sectarismos que opõem a discricionariedade destemperada ao controle não menos excessivo. (FREITAS, 2009, p. 19).

Assim, esse novo serviço público deve assentar-se “sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço do cidadão e, de fato, totalmente envolvido com eles.” (DENHARDT, 2012, p. 269).

Destaque-se que essa nova visão de serviço público alinha-se com uma concepção de cidadania entendida “não como um status legal, mas como uma questão de responsabilidade e moralidade” (DENHARDT, 2015, p. 265), tendo em vista que, “onde a cidadania é incipiente, se as leis e as instituições não forem especialmente boas, todo o conjunto atuará sem um sentido evolutivo, desordenadamente.” (BUCCI, 2006, p. 39).

Portanto, estamos diante de novas demandas onde, de um lado, encontra-se a sociedade exigindo mais qualidade nos serviços públicos a que tem direito e, de outro, o Estado que diante dos desafios precisa construir uma nova relação com a sociedade, agora baseada na confiança e colaboração mútuas.

A RFB como órgão estratégico do Estado, responsável pela Administração Tributária da União, não se furtando a enfrentar esses novos desafios que se impõem, tem dado importantes passos no sentido de estabelecer uma nova relação com a sociedade, propiciando o aprimoramento dos vínculos entre Estado e sociedade, baseada na reafirmação de princípios e valores morais e éticos.

2.2 O moderno modelo de relacionamento com o contribuinte

Na busca de modernização e aperfeiçoamento, os Fiscos têm encontrado no Centro Interamericano de Administrações Tributárias um importante aliado. O CIAT, organismo internacional que reúne trinta e nove países-membros, entre Estados da América, Europa, África e Ásia, busca promover a evolução, aceitação social e fortalecimento institucional das administrações tributárias através do desenvolvimento de programas e atividades de cooperação técnica, estimulando a realização de estudos sobre as administrações tributárias e promovendo a troca de experiências e difusão de boas práticas através de assembleias, conferências e seminários.

A 42ª Assembleia Geral do CIAT em Antigua, Guatemala, no ano de 2008, divulgou resolução em que recomenda o desenvolvimento de ações para promover o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias, dentre elas a implementação de mecanismos que motivem e facilitem o cumprimento dessas obrigações por parte dos contribuintes, aumentando a eficiência e efetividade através da diminuição de custos, supressão de trâmites desnecessários e ou complexos e uso da informação e da tecnologia para evitar contatos desnecessários com os contribuintes.

No Equador, em 2011, e sob o tema “A moral tributária como fator determinante para o melhoramento da eficácia nas administrações tributárias”, a 45ª Assembleia Geral do CIAT representou o corolário da crescente valorização por parte das Administrações Tributárias do papel da educação fiscal como instrumento

de conscientização da sociedade sobre os direitos e deveres fiscais e de fortalecimento da moral tributária.

Nesse propósito, o CIAT recomenda às Administrações Tributárias a dedicarem seus esforços não apenas em melhorar suas atuações para detectar e corrigir a fraude fiscal, mas que se dediquem também ao favorecimento do cumprimento voluntário das obrigações tributárias, considerando os cidadãos como aliados. O fomento de ações de assistência ao cidadão no seu relacionamento com o Fisco e o estabelecimento de mecanismos mais eficazes de diálogo com os contribuintes que permitam a aproximação e o entendimento entre eles e a administração tributária, são expressamente considerados como fatores importantes na promoção do cumprimento voluntário.

Já na 50ª reunião do CIAT, ocorrida neste ano de 2016, no México, foi reforçada a ideia de uma nova moral tributária. Essa nova concepção de moral tributária baseia-se em um conjunto de valores e princípios éticos que devem nortear as Administrações Tributárias, assim como os contribuintes.

Partindo-se do pressuposto que é impossível ao Estado assegurar o cumprimento das obrigações tributárias apenas por meio da imposição de sanções, é que nasce a necessidade de garantir um certo grau de aceitação da sociedade, que pudesse estimular o cumprimento de suas obrigações de forma voluntária, transformando obediência em adesão.

Para a construção de um novo pacto social baseado em uma moral tributária é preciso que os atores desse pacto, Administração Tributária e Sociedade, assumam novos valores. Nessa perspectiva, as Administrações Fazendárias devem

envidar esforços para a construção de um ambiente mais propício ao cumprimento voluntário das obrigações tributárias pelo contribuinte/cidadão que, em contrapartida, deve desenvolver mecanismos internos de motivação para cumprir com seus deveres perante o Fisco.

Na perspectiva da Administração Tributária é necessária a construção de um ambiente mais propício ao cumprimento voluntário das obrigações tributárias, fazendo-se necessário fortalecer os laços de confiança e respeito com a sociedade, implicando em uma nova postura na forma como o Estado, neste caso representado pela Fazenda Pública, se relaciona com o cidadão.

Ainda segundo o CIAT, entre os desafios postos às Administrações Tributárias está a necessidade de aperfeiçoamento dos serviços prestados ao cidadão, o qual, consciente de seus direitos, demanda cada vez mais por maior eficiência, celeridade e conclusividade.

Nesse sentido, o Projeto de Atendimento Exclusivo no CAC, objetivando dar maior celeridade e conclusividade às demandas do contribuinte, atende ao interesse público e cumpre o papel do Estado como garantidor de cidadania, além de atender às recomendações do CIAT, tendo em vista basear-se numa concepção que respeita o direito do contribuinte/cidadão no sentido de oferecer-lhe um serviço de qualidade onde ele possa, no menor espaço de tempo possível e em um único local, resolver suas demandas com o Fisco.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em uma Delegacia da Receita Federal visualiza-se que, predominantemente, existem três *inputs* para processamento pelos Setores, a saber: 1) demandas originadas do Órgão Central ou Gabinete DRF; 2) demandas judiciais, vindas diretamente ou via Procuradoria da Fazenda Nacional; 3) e demandas relacionadas ao Atendimento.

Na que tange à última classe de demandas citadas, o Gabinete percebeu que existia uma grande quantidade de atendimentos efetuados diretamente pelos Serviços da DRF, seja com a ida direta do contribuinte, seja porque não existia uma sistemática que permitisse ao CAC não encaminhá-lo para o setor competente, em várias situações.

De fato, antes da criação desse macrofluxo para a tramitação das demandas do atendimento, os servidores dos setores de arrecadação, cobrança, análise e orientação tributária despendiam todo o expediente da manhã atendendo cidadãos, os quais pretendiam esclarecer dúvidas ou, na maioria das vezes, manter contato direto com o servidor responsável por analisar o seu processo.

Os atendimentos eram realizados sem intervenção alguma da Chefia e sem ordem cronológica ou critérios de prioridade.

Esses atendimentos difusos prejudicavam sobremaneira a produtividade dos Serviços e a percepção do contribuinte sobre o funcionamento da Delegacia, visto que o cidadão se deslocava entre várias equipes, seja após o atendimento no CAC, seja no acesso direto, para enfim obter a informação almejada. Tal rotina

contribuía, ainda, para uma demora cada vez maior na análise e resolução de processos, além de ser improdutiva, principalmente quando o cidadão já havia passado pelo CAC, representando desperdício de recursos e duplicidade de esforços.

Para modificar essa situação foi que se pensou na estruturação de fluxos componentes de um macrofluxo de tramitação das demandas no interior da DRF, de modo que o contribuinte pudesse ser atendido com a maior conclusividade possível no CAC e somente sua demanda circulasse entre os setores. O Centro de Atendimento ao Contribuinte passaria a ser a única, e quando não fosse possível, a principal porta de entrada e saída de informações.

Para tanto, o fluxo teria que prever estimativa de resposta/solução ao contribuinte, e os Serviços teriam que estabelecer procedimentos especiais de atendimento a essas demandas.

Nesse cenário era mister para a Administração local, no que tange à satisfação do público e aumento da produtividade, empreender esforços para dar resposta tempestiva, no próprio CAC, às demandas apresentadas pela sociedade ou através de uma ferramenta informatizada, bem como diminuir ao máximo o fluxo do cidadão a outros setores da Unidade, garantindo que seus servidores se dedicassem às carteiras de processos e ao trato das demandas apresentadas no CAC.

4 O PROJETO “ATENDIMENTO EXCLUSIVO NO CAC”

As organizações, sejam públicas ou privadas, buscam constantemente o aperfeiçoamento de seus processos e o aumento da produtividade. Isso pode ocorrer através de ações de melhoria que ocorrem de forma constante. Entretanto, quando uma organização necessita criar algo inovador que impliquem em um salto de qualidade considerável, a ferramenta indicada passa a ser o projeto.

Conceitualmente “projeto é um empreendimento temporário com objetivo de criar um produto ou serviço único”. Um projeto se caracteriza, no geral, por ter início e fim bem definidos (temporiedade); busca gerar produtos e/ou serviços originais para a organização (únicos); requer coordenação e gerenciamento; pode ser organizado em fases/etapas ou em grandes produtos; e possui uma equipe de trabalho relativamente volátil, tendo em vista sua temporalidade. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014a).

Nesse particular, a RFB consolidou as melhores práticas para o uso de procedimentos e ferramentas de gestão de projetos e desenvolveu sua Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP/RFB). Sua primeira versão foi implementada em 2009 e atualmente vige a sua quarta versão, publicada em novembro de 2014.

A MGP/RFB é um referencial para a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento, o controle e o encerramento de projetos, contribuindo para a decisiva implementação do Planejamento Estratégico do órgão. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014a). Essa foi a ferramenta escolhida e utilizada para

concretizar a ideia de um macrofluxo estruturado para a entrada, trâmite e conclusão de demandas no interior de uma DRF.

4.1 A Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Trata-se de uma decomposição do trabalho do projeto, subdividindo as etapas e as entregas a serem realizadas em componentes menores, chamados pacotes de trabalho. A EAP é um diagrama que apresenta as entregas do projeto de forma estruturada. Entende-se por entrega qualquer produto ou resultado mensurável, tangível e verificável, que deve ser produzido para a conclusão do projeto ou de parte dele. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014a)

O Projeto “Atendimento Exclusivo no CAC” foi assim estruturado:

Quadro 1 – EAP do Projeto Atendimento Exclusivo no CAC

GERENCIAMENTO	MAPEAMENTO DE SERVIÇOS	PACTOS DE RESPONSABILIDADES	TRIAGEM ANALITICA	INFORMATIZAÇÃO	MANUALIZAÇÃO
- Levantamento inicial	- Colacionar os atendimentos via formulários	- Programar e preparar oficinas de gestão	- Identificar necessidades de mudanças	- Definição do sistema	- Definição dos principais fluxos
- Planejamento	- Diagnóstico (levantamento analítico)	- Realização das oficinas	- Reuniões de discussão/definição	- Testes	- Elaboração de formulários Roteiros/fluxogramas
- Fechamento do cronograma	- Compartilhamento dos resultados	- Divulgação e formalização dos resultados	- Alocação recursos logísticos e de pessoal	- Implementação	- Aprovação pelas Chefias e Gabinete
- Treinamento		- Implementação das rotinas pactuadas	- Implementação das mudanças		- Divulgação
- Acompanhamento					
- Encerramento					

Fonte: Receita Federal do Brasil (2014b).

De acordo com o guia *Project Management Body of Knowledge* do *Project Management Institute (PMI)*, referenciado na MGP/RFB, o **gerenciamento** do projeto abrange práticas que deverão ser utilizadas ao longo de todo o trabalho desenvolvido, observando os grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014a)

A equipe do projeto em análise contou com quatro componentes, incluindo o gerente, de variadas áreas da Unidade, a saber: Gabinete, CAC, X-cat (arrecadação e cobrança) e X-tec (tecnologia). O trabalho da equipe foi amplamente apoiado pelo patrocinador do projeto e ocorreu desde o levantamento inicial de necessidades, passando pelo planejamento, direcionamento, monitoramento do cronograma, organização das capacitações, promoção de reuniões e das oficinas de gestão, além do acompanhamento da fase de implementação.

Na fase inicial se processou o **mapeamento de serviços** com o fito de diagnosticar os atendimentos que eram então realizados fora do CAC, identificando-os, quantificando-os e detalhando-os, bem como as dificuldades a serem superadas.

O material levantado na fase de mapeamento serviu de suporte para a montagem das oficinas de gestão, ferramenta utilizada para concretizar a etapa dos **pactos de responsabilidades**. Em reuniões de formato pré-determinado, cada Setor encaminhou servidores conhecedores das tarefas que haviam sido indicadas com potencial para migrarem para o Centro de Atendimento. Os Chefes eram chamados para acompanhar as discussões e, ao final, pactuarem a decisão e as condições para sua implementação.

As oficinas de gestão seguiram o seguinte formato:

1) Situação Problema: problema/oportunidade

- Detalhamento

2) Discussão

- Levantamento de ideias

3) Consolidação de Propostas

4) Definição do Procedimento

5) Pactuação

6) Implantação

- O que é necessário?

- Prazo

- Recursos

7) Síntese

- Verbal

- Formal

Ao todo foram realizadas oito oficinas de gestão com integrantes do X-ort (Orientação e Análise Tributária), X-tec (Tecnologia), X-fis (Fiscalização), X-cat (Arrecadação e Cobrança), Plantão Fiscal e Eqmac (Maiores Contribuintes), sempre com a participação de integrantes do CAC e do Gabinete. Os resultados foram documentados, aprovados pelas Chefias, divulgados e devidamente arquivados em dossiê do e-processo.

Etapa de singular importância para o sucesso do projeto, visto que propôs uma significativa mudança no fluxo de trabalho do CAC e demandou a alocação de pessoal, foi intitulada de **triagem analítica**. Depois da definição do modelo e das

mudanças necessárias à sua efetiva implementação, a Triagem do CAC passou a não somente emitir senha, mas a acolher o contribuinte, realizar uma prévia análise de sua demanda (o que se mostrou conclusivo para casos simples), ou encaminhar corretamente a demanda em um dos fluxos desenhados no decorrer do projeto.

Não menos importante foi a etapa denominada de **informatização**, na qual foram testadas, definidas e implementadas ferramentas (aplicativos) que permitiram a tramitação eletrônica das demandas e o retorno aos contribuintes. Suas particularidades serão descritas adiante.

Por fim, na fase de encerramento do projeto, ocorreu a etapa da **manualização**, onde se documentaram os principais roteiros, fluxogramas e formulários aprovados.

Destaque-se que algumas dessas etapas ocorreram de forma simultânea, de acordo com o cronograma aprovado do projeto.

4.2 A importância da capacitação para o sucesso do projeto

O processo de capacitação, que se iniciou simultaneamente às Oficinas de Gestão e perdurou até o final do projeto, demandou grande esforço da equipe, seja na definição dos tópicos, recrutamento de instrutores, organização e realização.

Todos os tópicos pactuados nas Oficinas que representassem novas atividades a migrar para o CAC tinham como requisito a capacitação prévia, realizada pelos próprios servidores dos Setores responsáveis por executá-las até então.

O CAC foi dividido em várias turmas, de modo a permitir que quase a totalidade dos Atendentes fossem capacitados e ao mesmo tempo se mantivesse uma razoável oferta de atendimento ao público.

Ao todo foram 976 (novecentas e setenta e seis) horas de treinamentos e palestras, todas presenciais, assim distribuídas:

Quadro 2 – Demonstrativo de capacitação do Projeto Atendimento Exclusivo no CAC

EVENTO	PUBLICO ALVO	DATA	CARGA HORÁRIA	QUANTIDADE TREINANDOS	TOTAL HORAS
“A Fazer” (Notes)	CAC (tarde)	19/08/14	1	21	21
“A Fazer” (Notes)	X-FIS	21/08/14	1	5	5
“A Fazer” (Notes)	CAC (manhã) 04 turmas	27 a 29/08/14 e 01/09/14	1	46	46
“A Fazer” (Notes)	X-ORT	03/09/14	1	6	6
“A Fazer” (Notes)	X-CAT	04/09/14	1	10	10
“A Fazer” (Notes)	residual	05 e 06/11/14	1,5	24	36
Atendimentos X-tec	CAC (manhã) 04 turmas	27 a 29/08/14 e 01/09/14	2	46	92
Atendimentos X-tec	CAC (tarde)	27/08/14	2	26	52
Atendimentos X-ort	CAC (manhã)	22 a 24/09/14	4	46	184
Atendimentos X-ort	CAC (tarde)	25 e 26/09/14	4	26	104
Atendimentos X-cat	CAC (manhã e tarde)	13 a 17/10/14	5	72	360
“A Fazer” (Notes)	Eqmac e Plantão Fiscal	26/03/15	1	12	12
Recepção de documentos digitais	Eqmac e Plantão Fiscal	26/03/15	4	12	48
TOTAL GERAL: 976 hs					

Fonte: Receita Federal do Brasil (2014b).

Além da importância para o desenvolvimento do projeto, ressalte-se que esse processo intenso de capacitação possibilitou um conhecimento mais preciso das lacunas existentes na área de Atendimento.

Isso desencadeou uma outra iniciativa, apoiada pelas Chefias e já pretendida pelos demais servidores do CAC, de se instituir na Delegacia o plano de capacitação continuada do Atendimento, o qual já está em execução, ou seja, os treinamentos continuaram independentemente do projeto, com suas condições e diretrizes gerais formalizadas através de uma Portaria local.

4.3 O desafio da informatização

Para que o objetivo maior do projeto fosse implementado, qual seja, fazer tramitar somente a demanda e não o contribuinte, imperioso se fazia buscar uma ferramenta tecnológica que pudesse controlar e gerenciar esse fluxo e, quando necessário, enviar retorno ao demandante.

Nessa perspectiva buscou-se algumas alternativas de aplicativos já existentes e homologados pela RFB, visto que o desenvolvimento de um software específico para o projeto, dados os limites de tempo e orçamento, mostrava-se inviável.

4.3.1 Definição da ferramenta para controle e gerenciamento do fluxo de demandas

A primeira opção testada, com o intuito secundário de também de disseminá-la no âmbito da Unidade, foi o Conexão Receita (Rede de relacionamento profissional da Receita Federal), o qual não se mostrou adequado ao fim pretendido, pelos seguintes motivos:

a) Foi criada uma Comunidade-pai (Atendimento DRF/XXX) e subcomunidades para cada Serviço.

- Problema: os membros só podem ser incluídos na Subcomunidade se estiverem inclusos na Comunidade-pai, ou seja, teria de ser povoada com todos os servidores envolvidos de alguma forma com atendimento, dificultando a segmentação pretendida. Quando um servidor enviasse uma pendência p/ uma determinada Subcomunidade, todos os membros das outras Subcomunidades seriam avisados no Notes, bem como tomariam conhecimento de uma tarefa que muitas vezes nada teria a ver com a sua área de atuação.

b) Excluiu-se as Subcomunidades e para cada Serviço foi criada uma Comunidade.

- Problema: para que se envie uma Atividade para determinada Comunidade é necessário que o servidor seja membro da mesma. Desse modo, todos os atendentes do CAC teriam que ser membros de todas as Comunidades relativas a cada Serviço. Novamente não conseguiríamos a segmentação e padronização pretendidas. Além disso, a gama de informações que seriam replicadas poderia dificultar a organização do fluxo.

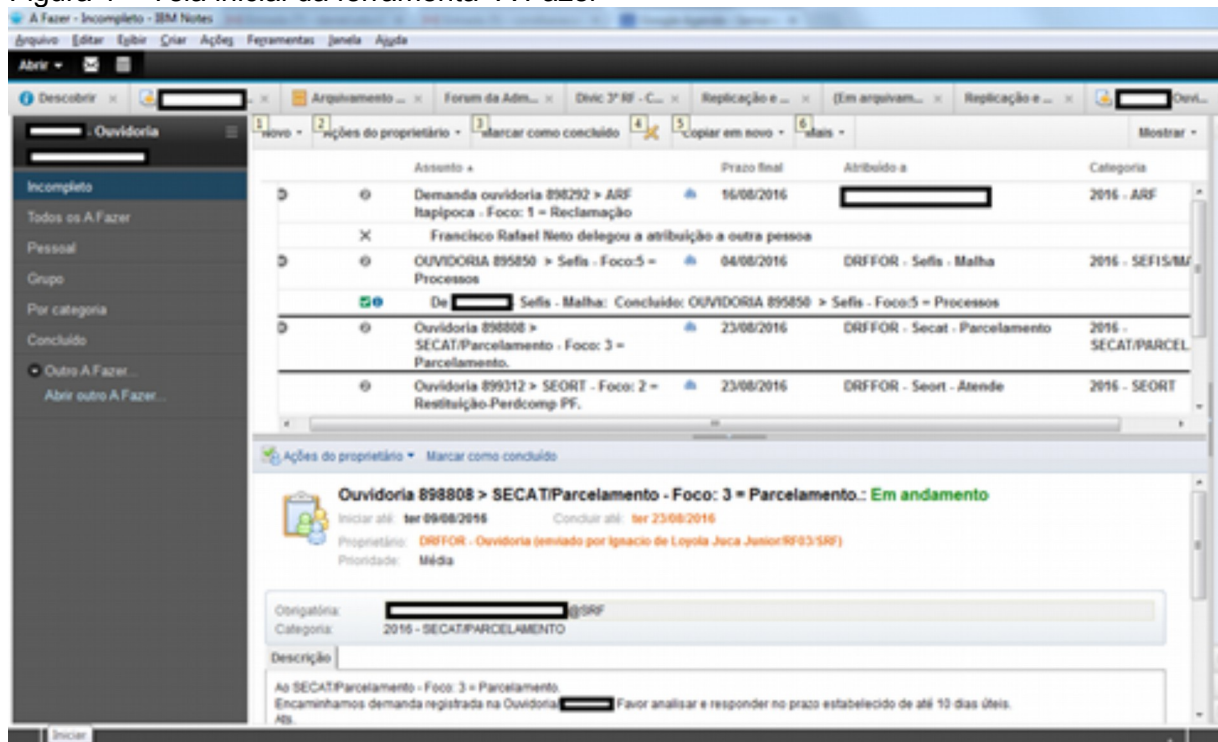
c) Registro da demanda

- Problema: Após a criação de uma *Atividade*, para que a mesma conste na *Lista de Tarefas* do servidor, faz-se necessário um passo adicional, qual seja, a inclusão de um *Item de Pendência*, onde novamente é designado o destinatário e inserido o prazo final. Isso aumentaria o tempo gasto pelo atendente para registrar a demanda.

Sem obter êxito com a primeira opção, o Patrocinador do projeto indicou análise da ferramenta “A Fazer”. Trata-se de um módulo dentro do aplicativo Lotus Notes (correio institucional) onde é possível enviar demandas, controlar o que precisa fazer, delegar tarefas, inserir prazo, marcar como pendente ou concluído. Por esses atributos, face às necessidades, essa foi a ferramenta escolhida para tramitação das demandas entre o CAC e os diversos Serviços da Delegacia.

O módulo “A Fazer” é de fácil utilização e está inserido em um ambiente (Notes) bastante conhecido pelos usuários da RFB. O X-tec da DRF preparou uma orientação contendo as telas dos recursos necessários ao correto uso da ferramenta, a qual foi enviada por correio eletrônico para todos os servidores da Unidade, bem como disponibilizada na Intranet local.

Figura 1 – Tela inicial da ferramenta “A Fazer”



Fonte: Correio Eletrônico da RFB – Lotus Notes

Foi necessária a criação de caixas corporativas (endereços de correios eletrônicos) para os setores/equipes envolvidas no trâmite das solicitações, possibilitando a visualização compartilhada das demandas e o gerenciamento por parte dos Supervisores e Chefes, a quem coube definir os membros com acesso às respectivas caixas.

4.3.2 Definição da ferramenta para enviar retorno ao contribuinte

De outro lado, para evitar que o contribuinte que teve sua demanda registrada no “A Fazer” tivesse que retornar ao atendimento presencial, era necessário utilizar um recurso que viabilizasse esse retorno à distância.

Esse, frise-se, foi um ponto crítico do projeto. Algumas opções foram avaliadas, a saber:

1) Telefone

Contactar os contribuintes informando qual encaminhamento foi dado à sua demanda.

- Problema: Considerou-se um meio muito informal e inseguro.

2) E-mail Corporativo

Criar um e-mail institucional onde cada Serviço, após a conclusão da demanda no “A Fazer”, encaminhasse retorno ao contribuinte.

- Problema: Os Serviços não dispunham de servidores para essa atividade, ou sejam, ficarem responsáveis por acompanhar a tramitação das demandas e enviar os e-mails. Além disso, a Receita Federal, devido à ocorrência de várias fraudes, adotou como política de segurança não enviar e-mail aos contribuintes, tendo feita ampla divulgação dessa decisão nos meios de comunicação.

3) SMS

Envio de mensagens de texto para os telefones celulares cadastrados nos sistemas de cadastro ou informados pelos contribuintes no momento do atendimento.

- Problema: A Delegacia não dispunha de sistema que realizasse essa função e a sua contratação a nível local era inviável.

4) e-Processo / e-CAC

Utilizar o e-Processo para enviar mensagem à da Caixa Postal do contribuinte disponível no e-CAC. A mensagem seria enviada pelo e-processo, opção Realizar Ciência.

- Problema: Teriam de ser abertos vários processos ou dossiês, muitas vezes com objetivo exclusivo de realizar a ciência. Além disso, a mensagem apenas avisava que havia um documento disponível. Para visualizar seu conteúdo, o contribuinte deveria possuir certificação digital e Domicílio Tributário Eletrônico - DTE. Isso restringiria bastante o campo de atuação.

5) Caixa Postal RFB

Enviar mensagens diretamente via sistema CXPOSTALRFB.

- Problema: O sistema em comento é muito centralizado e se utiliza de mensagens padronizadas, deixando pouca margem de alteração para usuários a nível de DRF. As mensagens existentes não abrangiam a diversidade de situações que se processam na Unidade.

Após averiguação de todas as alternativas acima relatadas, constatou-se que nenhuma atendia plenamente ao anseio do projeto.

Desse modo, aproveitando uma Reunião de Administradores da Região Fiscal, realizada em agosto de 2014, a qual contou com a participação do Ouvidor-Geral da RFB, o assunto foi discutido e verificada a possibilidade de se utilizar o sistema da própria **Ouvidoria do Ministério da Fazenda – MF (Sisouvidor 3)**.

Isso porque, além de denúncias, elogios, reclamações e sugestões, a Ouvidoria também recebe solicitações. Esta foi a classificação adotada para enquadramento das demandas tramitadas no âmbito deste projeto.

Vislumbrou-se como vantagem a adoção de um sistema institucional (caráter oficial da ferramenta), amplamente utilizado no âmbito do MF (desnecessário desenvolvimento e fase de testes) e que já mantinha o contato com

o requerente via correio eletrônico, através do endereço oficial ouvidoria.mf.portal@fazenda.gov.br.

Para implementar essa ferramenta foi necessária a criação da Ouvidoria local (âmbito da DRF), por meio da Portaria, a qual passou a integrar a rede de Ouvidorias da RFB.

A Ouvidoria da Delegacia funciona, atualmente, no Gabinete da Delegado e conta com dois ouvidores não exclusivos, isto é, realizam outras atividades na Unidade. Consta dos anexos o fluxo de funcionamento da Ouvidoria DRF.

4.4 A implementação

Em cada oficina de gestão foram evidenciadas as condições necessárias para a implementação dos novos fluxos, dentre os quais se incluiu a prévia capacitação. Cumpridos esses requisitos, gradativamente as atividades pactuadas foram migradas de determinado Serviço para o CAC.

Primeiramente migraram os serviços de menor volume/complexidade, até a implantação do fluxo Secat - CAC, considerado o mais complexo.

Cada Setor teve que disponibilizar servidores para apoiar, *in loco*, os colegas no CAC na realização das novas tarefas, por um período mínimo de quinze dias. Após esse prazo o apoio continuou a ser prestado, seja por telefone, seja por correio eletrônico.

A equipe do Projeto acompanhou de perto e constantemente cada entrega dessa etapa, intervindo para que as rotinas fossem implantadas conforme pactuadas, o que exigiu pequenos ajustes que ocorreram tempestivamente.

Eis a cronologia da fase de implementação:

- Setembro de 2014:
 - Início da utilização da ferramenta “A Fazer” entre o CAC e demais Setores;
 - Criação e funcionamento da Ouvidoria local da DRF.
- Outubro/2014:
 - Migração dos atendimentos realizados pelo X-tec para o CAC (principalmente cópias de declarações), com utilização do fluxo do projeto para demandas não conclusivas;
 - Remanejamento de dois servidores do X-tec para o CAC;
 - Interrupção do atendimento de suporte técnico (presencial, eletrônico e telefônico) realizado pelo X-tec. Referido atendimento foi direcionado para o canal da Ouvidoria – Cotec;
- Novembro/2014:
 - Migração dos atendimentos realizados pelo X-ort para o CAC, com utilização do fluxo do projeto para demandas não conclusivas;
 - Princípio do funcionamento da Triagem Analítica, com a supervisão de servidor(a) removido(a) da Esaf para a DRF;
 - 1ª Reunião sobre novos fluxos com a SAMF.
- Janeiro/2015:
 - Criação das caixas corporativas de correio eletrônico (notes).

- Fevereiro/2015:
 - Direcionada do X-ort para o CAC a ciência nos processos de atestado de residência fiscal no Brasil para estrangeiros.
- Março/2015:
 - Implantação de novos procedimentos para o Protocolo e instalação do birô de digitalização no próprio CAC;
 - Oficina com Eqmac;
 - 2ª Reunião sobre novos fluxos com a SAMF.
- Abril/2015:
 - Migração dos atendimentos realizados pelo X-cat para o CAC, com utilização do fluxo do projeto para demandas não conclusivas;
 - Novo controle de acesso dos contribuintes ao X-cat, X-fis e Malha Fiscal;
 - Divulgação dos novos fluxos de atendimentos aos contribuintes a todos os Órgãos situados no edifício sede MF.
- Junho/2015:
 - Reforço da Triagem Analítica com a contratação de dois recepcionistas terceirizados e remanejamento de servidor(a) do C&D para o CAC.
- Agosto/2015:
 - Direcionada do Seort para o CAC a ciência nos processos de isenção de IPI/IOF.
- Setembro a Novembro/2015:
 - Elaboração da documentação do projeto (rotinas, fluxos, desenhos de processos e formulários).


Cabe ainda ressaltar que, por ocasião da realização de algumas oficinas de gestão, ficou evidenciada a necessidade de se criar listas de verificação (*check lists*) para os atendimentos que comumente demandavam a formalização de processos. A intenção era, além de melhorar o atendimento e a instrução processual, de que esses formulários padronizados também servissem como um termo de autointimação, o qual seria anexado ao respectivo processo digital. Esse procedimento, por sua vez, evitaria retrabalho e daria maior celeridade à análise dos processos.

Desse modo, caso o contribuinte protocolasse o processo com a documentação incompleta, dar-se-ia por intimado com a assinatura de um termo ao final do *check list*, momento em que se tornava ciente de qual documento estava pendente de entrega, bem como do prazo que dispunha para apresentá-lo, sob pena de indeferimento ou arquivamento do processo.

Foram criados os seguintes check lists:

- Análise de medida judicial pendente de comprovação;
- Impugnação/Revisão de lançamento/Fraude de DIRPF/Manifestação de inconformidade;
- Isenção de IPI e IOF para taxistas;
- Isenção de IPI para deficiente físico, visual, mental severa ou profunda, ou autista e IOF para deficiente físicos;
- Malha Fiscal;
- Parcelamento.

Figura 2 – Modelo de *Check List* do Projeto Atendimento Exclusivo no CAC

	MINISTÉRIO DA FAZENDA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL DELEGACIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM XXXXXXXX
Nome/Nome Empresarial	
Assunto: <u>ANÁLISE DE MEDIDA JUDICIAL (PENDENTE DE COMPROVAÇÃO)</u>	
<u>TERMO DE AUTOINTIMAÇÃO</u>	
Por meio deste DECLARO que no ato da entrega da presente documentação tornei-me ciente da ausência dos documentos e/ou providências abaixo assinalados, nos termos do art. 28 da Lei nº 9784/1999:	
OBS: _____ _____ _____	
Firmo o compromisso de sanar as irregularidades acima apontadas no prazo máximo de 10 (dez) dias , a contar desta data. A não apresentação dos documentos acima relacionados implicará em não apreciação do requerido no processo supramencionado, conforme previsto nos artigos 36 e 39 da Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, e o arquivamento do mesmo.	
xxxxxxxxxx, ____ de _____ de 20____.	

<small>Requerente / Representante / Portador</small>	

Fonte: Receita Federal do Brasil (2014b).

4.5 A estrutura do macrofluxo

Ao término do projeto foi possível elaborar um macrofluxo composto por um conjunto de novos fluxos de trabalho, devidamente pactuados entre o Centro de Atendimento ao Contribuinte e demais Setores da DRF, de forma que o contribuinte seja atendido, no máximo possível, exclusivamente no CAC, e que somente sua demanda circulasse pelas seções/equipes.

Esse macrofluxo se constitui de **06 (seis) outros fluxos**, a saber: 1) Triagem SAMF; 2) Triagem Analítica do CAC; 3) Atendimento guichê (ferramenta “A Fazer”); 4) Atendimento Chefia CAC; 5) Processamento pela Ouvidoria DRF; 6) Processamento pelos Setores.

Para tornar mais perceptível o funcionamento do macrofluxo, é mister que se descreva o funcionamento de cada um dos seus fluxos:

- Fluxo 1: Triagem SAMF

1.1) Exceto atendimentos institucionais ou os casos de intimações, os contribuintes devem ser encaminhados à Triagem do CAC;

1.2) Caso o contribuinte esteja portando Intimação, o servidor responsável do respectivo Serviço deve ser contatado e, caso liberada a subida, deverá ser entregue diretamente o crachá de identificação, sem a necessidade de encaminhamento à Triagem do CAC;

1.3) Não estão abrangidos por este novo fluxo os Órgãos Federais, estaduais e Municipais, Oficiais de Justiça, bem como representantes de Conselhos, Entidades e Faculdades/Universidades que queiram tratar assuntos institucionais com Delegado

ou Delegado-Adjunto. Nesses casos deverá ser contatada a Recepcionista do Gabinete, a qual dará o tratamento de praxe.

- Fluxo 2: Triagem Analítica do CAC

2.1) Analisado o caso, o contribuinte pode ter sua demanda já resolvida na Triagem, ser encaminhado ao Autoatendimento, ao guichê, à Chefia do CAC ou, em última hipótese, ser direcionado ao Setor competente portando guia de encaminhamento.

2.2) Os atendimentos simples devem ser conclusivos na Triagem. Sempre que possível um servidor experiente deve abordar os contribuintes na fila e orientá-los sobre providências preliminares ao atendimento, evitando esperas desnecessárias.

2.3) Para os demais casos, após a análise, a primeira opção é encaminhá-lo para o Autoatendimento, se a sua demanda for compatível com esse serviço;

2.4) Sendo incompatível com o Autoatendimento, deve-se verificar se é caso para emissão de senha ou agendamento;

2.4.1) O contribuinte tem a opção de, no Autoatendimento, registrar sua demanda para a Ouvidoria;

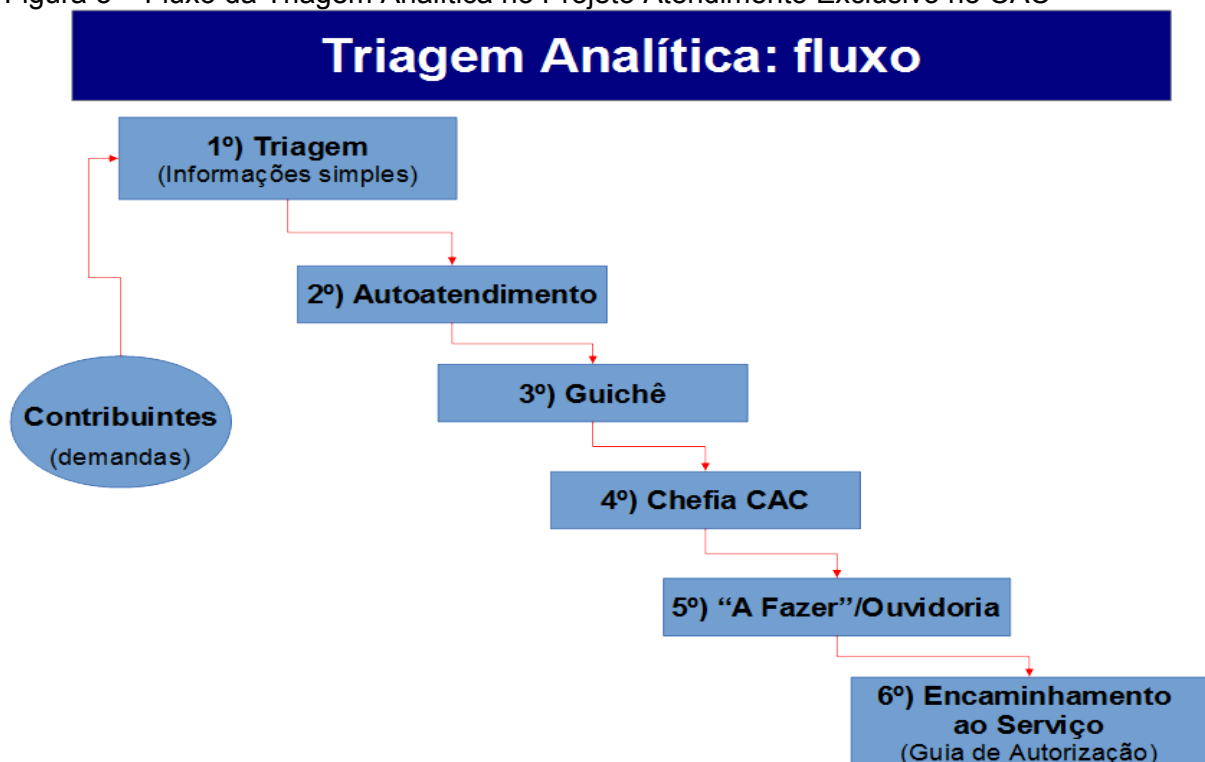
2.5) Emitida a senha, nesse momento, se necessário, o Triador já entrega o formulário a ser preenchido e solicita que o contribuinte providencie cópias dos documentos;

2.6) Em situações excepcionais, quando o assunto não for resolvido pelos guichês, a Supervisão da Triagem pode encaminhar o contribuinte à Chefia do CAC ou emitir Guia de encaminhamento aos Setores, após contato prévio com os servidores responsáveis;

2.7) Quando se tratar de reclamação ou solicitação contundente do contribuinte, o Triador pode contatar diretamente a Chefia do CAC e, se houver disponibilidade, encaminhá-lo;

Graficamente, o fluxo da triagem analítica pode ser assim representado:

Figura 3 – Fluxo da Triagem Analítica no Projeto Atendimento Exclusivo no CAC



Fonte: Elaborada pelos autores.

- Fluxo 3: Atendimento guichê (com uso da ferramenta “A Fazer”)

3.1) Quando necessária intervenção de outro Setor para solucionar a demanda do contribuinte, o Atendente enviará “A Fazer” para a Chefia do CAC a qual, após análise, remeterá ao Serviço respectivo.

3.2) O prazo médio para conclusão do “A Fazer” é de 10 (dez) dias. Observe-se que a conclusão do mesmo não necessariamente significa a solução da demanda do contribuinte.

3.3) Sendo preciso retorno ao contribuinte, ou seja, a ação interna do Serviço não refletirá em algum serviço disponível na Internet (onde o contribuinte possa consultá-lo), o Atendente deverá preencher o “*Formulário de autorização – resposta por correio eletrônico*”, solicitando juntada ao e-dossiê destinado a este fim, o qual ficará na equipe da Ouvidoria DRF.

3.4) Em caráter excepcional o contribuinte terá que retornar ao Atendimento presencial, a exemplo do atendimento de parcelamento, ao final do prazo de 10 dias referido no subitem 3.2 acima.

- Fluxo 4: Atendimento Chefia CAC

4.1) Em algumas situações os contribuintes serão encaminhados para atendimento pela Chefia do CAC, seja pela Supervisão da Triagem, seja pelo Atendente;

4.2) Não conseguindo solucionar a demanda do contribuinte, a Chefia do CAC poderá enviar “A Fazer”, orientar pela abertura de demanda na Ouvidoria ou emitir guia de encaminhamento para comparecimento ao Serviço competente;

4.3) Quando necessário retorno ao contribuinte a Chefia do CAC remeterá “A Fazer” diretamente para a Ouvidoria DRF.

- Fluxo 5: Processamento pela Ouvidoria DRF

5.1) Demanda originada pelo CAC

5.1.1) É verificado e autorizada a juntada do “*Formulário de autorização – resposta por correio eletrônico*” no e-processo;

5.1.2) A demanda é cadastrada no sistema da Ouvidoria do Ministério da Fazenda (Sisouvidor3), onde recebe numeração própria;

5.1.3) Em seguida é enviado “A Fazer” para o Setor competente com a identificação do contribuinte e relato da demanda;

5.1.4) Após conclusão do “A Fazer” pelo Setor responsável a resposta, que não abrange informações protegidas por sigilo fiscal, é cadastrada no sistema Sisouvidor3 e encaminhada ao contribuinte;

5.2) Demanda originada pelo próprio contribuinte

5.2.1) O cidadão pode demandar diretamente a Ouvidoria, seja de casa, do trabalho ou de uma das estações do Autoatendimento, por meio do preenchimento do formulário disponível em: <[https://ouvidoria.fazenda.gov.br/sisouvidor/livre/mensagem/CadastroManifestacao Internet.so](https://ouvidoria.fazenda.gov.br/sisouvidor/livre/mensagem/CadastroManifestacaoInternet.so)>.

5.2.3) Cadastrada a demanda, a Ouvidoria Geral do Ministério da Fazenda remete para a Ouvidoria Geral da RFB. Esta por sua vez a encaminha para a Ouvidoria da Região Fiscal que a direciona para a Ouvidoria da DRF. Todo o fluxo é eletrônico, via sistema, muitas vezes ocorrendo em 24 horas a contar do cadastramento;

5.2.4) Recebida a demanda na Ouvidoria da DRF, segue-se o rito dos subitens 5.1.3 e 5.1.4 acima.

- Fluxo 6: Processamento pelos Setores

6.1) Recebido o “A Fazer”, seja proveniente do CAC seja da Ouvidoria, a Chefia analisará e o delegará ao servidor responsável.

6.2) Há de se observar que, de acordo com as diretrizes do Projeto, a análise de demandas e/ou processos no âmbito da DRF respeita a ordem cronológica, o tipo e a complexidade, bem como as prioridades determinadas por lei.

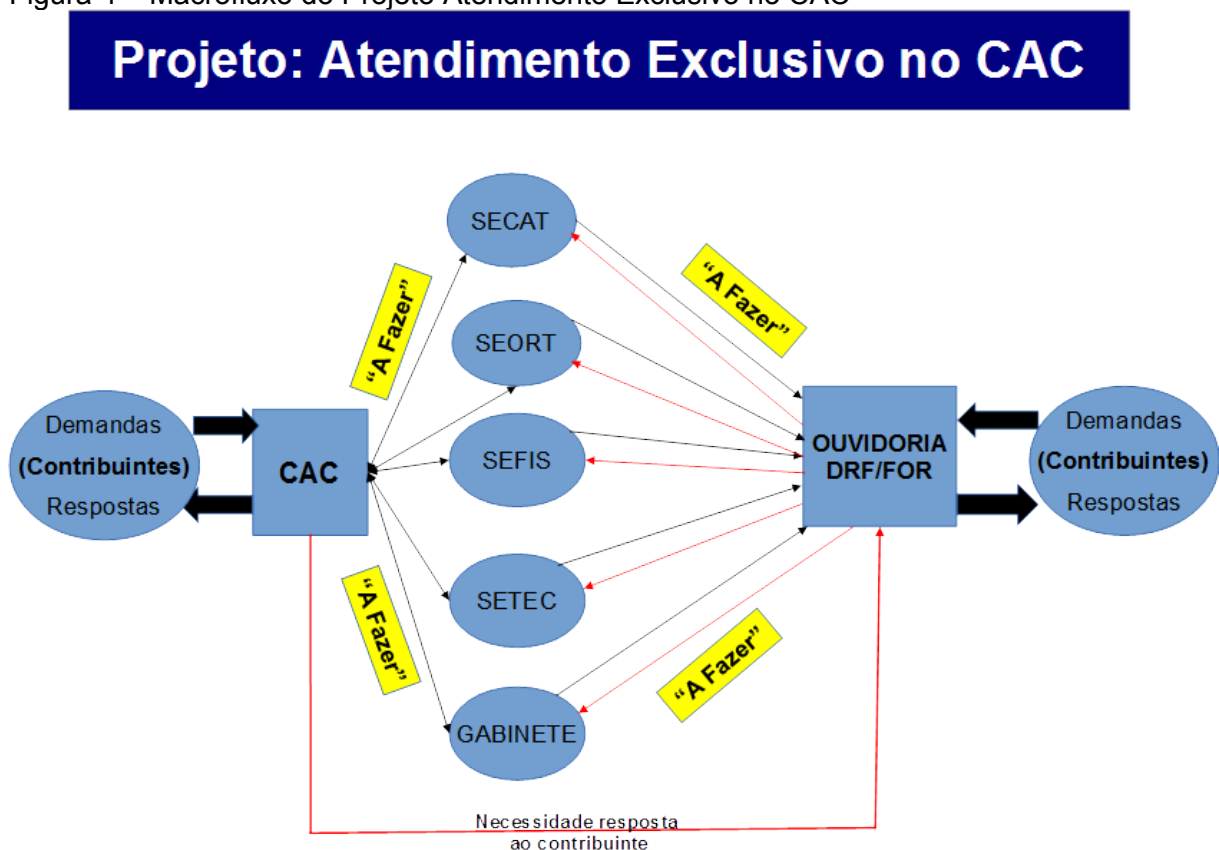
6.3) O servidor observará o prazo de conclusão previsto na demanda, o qual será de no máximo 10 dias.

6.4) Resolvida a demanda do contribuinte, o servidor responsável concluirá o “A Fazer”.

6.5) Se não for resolvida a demanda, igualmente o “A Fazer” deve ser concluído, contudo o servidor deverá fazer constar as observações necessárias, no campo “Comentários”, com os motivos que julgar pertinentes.

De forma sintética, o macrofluxo do “Atendimento exclusivo no CAC” pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 4 – Macrofluxo do Projeto Atendimento Exclusivo no CAC



Fonte: Elaborada pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, essencialmente, detalhar as principais etapas do Projeto Atendimento Exclusivo no CAC, seus desafios e soluções de contorno, o qual se apresentou como uma eficaz solução para os inúmeros problemas advindos de um ambiente de trabalho onde considerável gama de atendimentos estavam dispersos pelos Serviços da DRF.

Não obstante a resistência inicial comum nos processos de mudança, rapidamente se notou a melhoria no ambiente de trabalho, agora mais tranquilo, com prioridades/demandas distribuídas, apenas, a partir das Chefias.

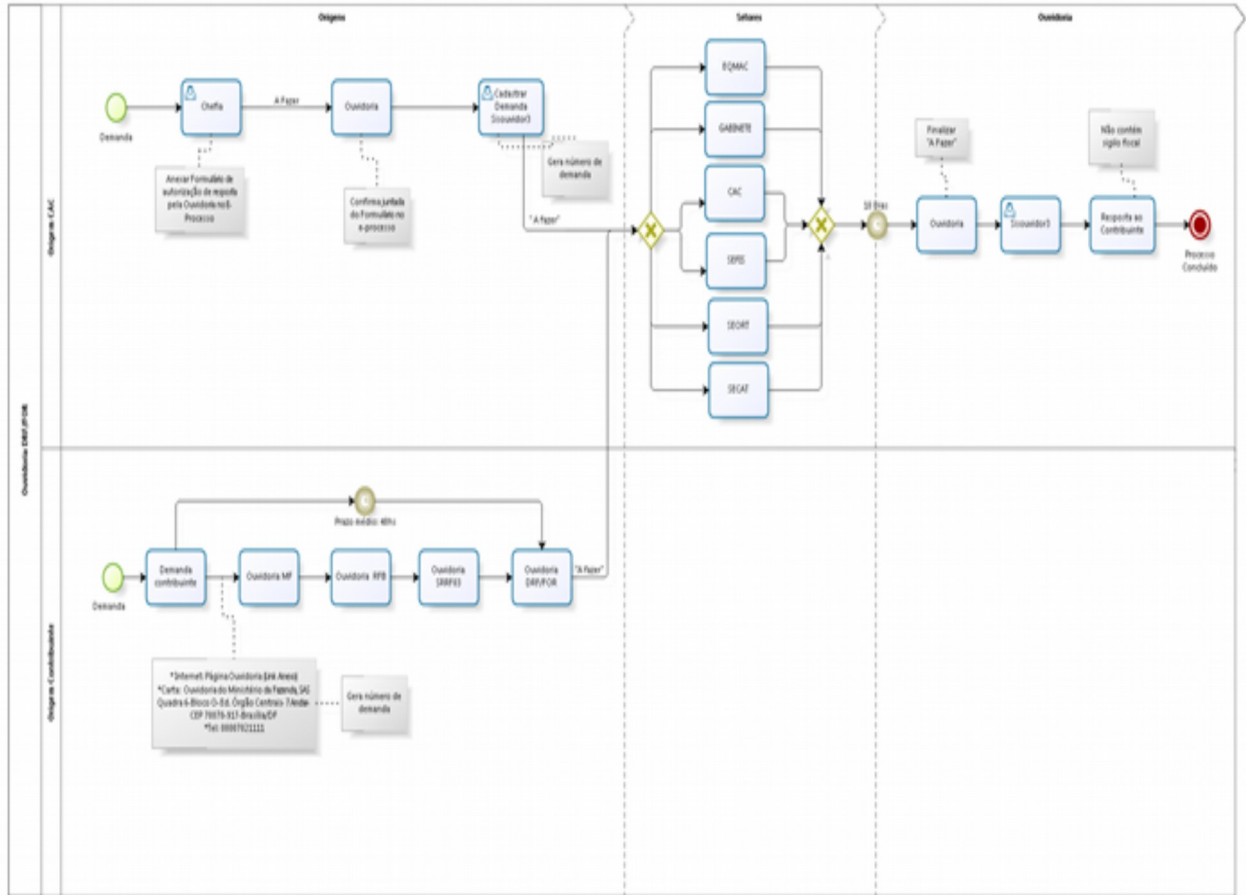
Para o êxito da empreitada foi imprescindível o convencimento dos membros das equipes e o espírito de cooperação entre os Serviços da Delegacia. Nesse aspecto as oficinas de gestão contribuíram de modo significativo, na medida em que propiciaram um nivelamento das informações. Cada setor passou a conhecer os efeitos do seu trabalho nas atividades dos demais e procurou soluções para as dificuldades enfrentadas.

Os benefícios colhidos, em especial a otimização da escassa mão de obra, a sincronia entre os Serviços, a conclusividade e rapidez na resposta ao contribuinte, indicam a pertinência do projeto à nova ideia de serviço público, bem como ao modelo de interação com o contribuinte preconizado pelo CIAT, os quais exigem da Administração Tributária uma constante busca pela inovação e adaptação às necessidades do cidadão.

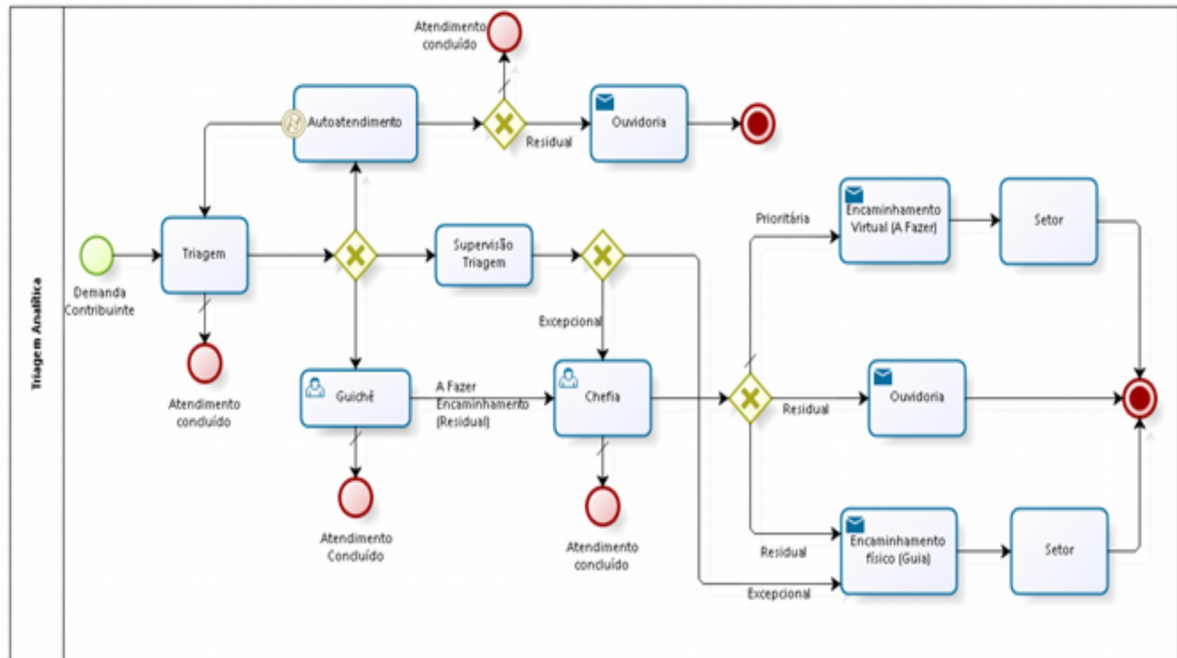
REFERÊNCIAS

- ASAMBLEA GENERAL DEL CIAT, 42., 2008. Antigua Guatemala, Guatemala. **Estrategias para la Promoción del Cumplimiento Voluntario**. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT. Disponível em: <https://ciat.org-public.sharepoint.com/Biblioteca/AsambleasGenerales/2008/Espanol/asamblea_guatemala_2008_e-book.pdf>. Acesso em: 06 set 2016.
- ASAMBLEA GENERAL DEL CIAT, 45., 2011. Quito, Ecuador. **La Moral Tributaria como Factor Determinante en el Mejoramiento de la Eficacia de la Administración Tributaria**. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT. Disponível em: <<http://www.ciat.org/index.php/cooperacion-internacional/actividades-internacionales/conferencias-tecnicas/ponencias/1450-ponencias-conferencia-2010.html>>. Acesso em: 06 set 2016.
- ASAMBLEA GENERAL DEL CIAT, 50., 2016, Ciudad de México, México. **Los desafíos futuros en la gestión tributaria en el siglo XXI**. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT. Disponível em: <<http://www.ciat.org/index.php/es/cooperacion-internacional/actividades-internacionales/conferencias-tecnicas/ponencias/4099-ponencias-50o-asamblea-general-del-ciat.html>>. Acesso em: 06 set 2016.
- BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e Políticas Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. Tradução Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- FREITAS, Juarez. **Discricionariedade administrativa e o direito fundamental à boa administração pública**. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Receita Federal do Brasil (MGP/RFB)**. Versão 4.0. Brasília, 2014a. 165 p.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Delegacia da Receita Federal do Brasil em Fortaleza (DRF/FOR). **Plano de projeto: Atendimento Exclusivo no CAC**. Fortaleza, 2014b. 13 p.

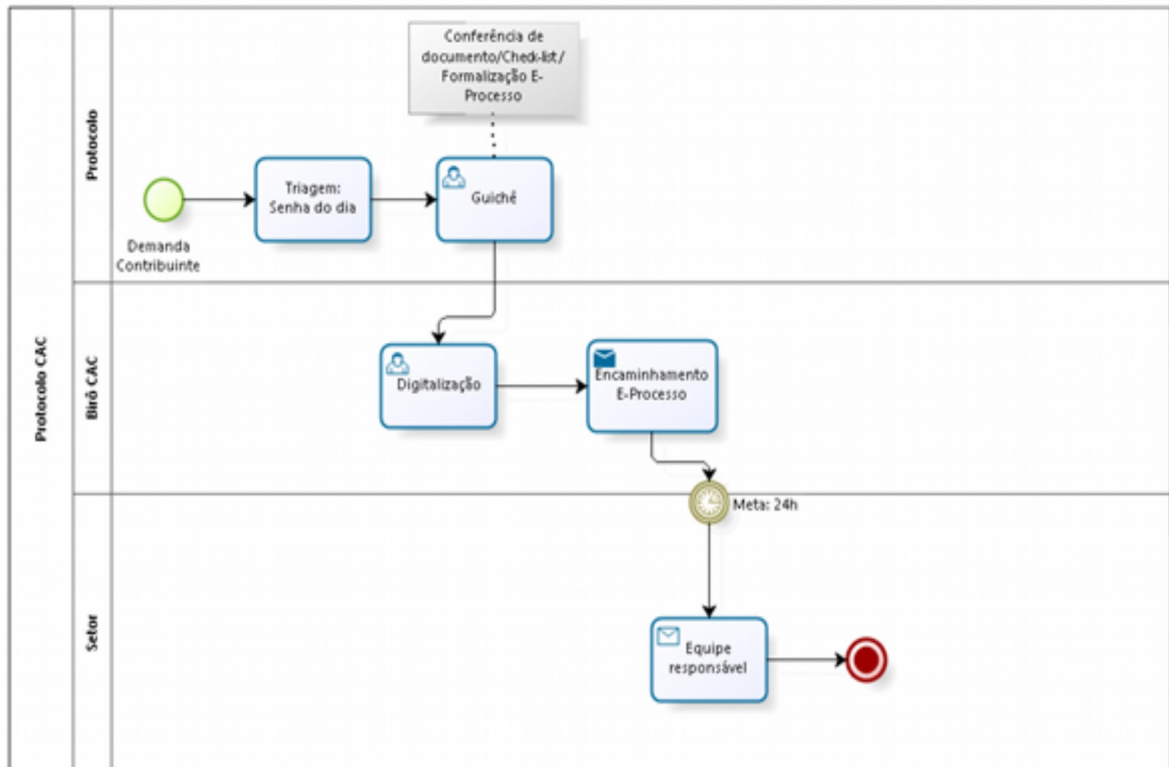
● OUVIDORIA



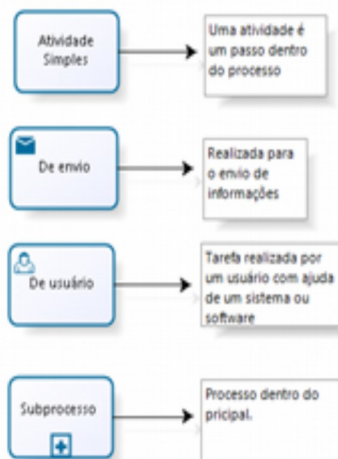
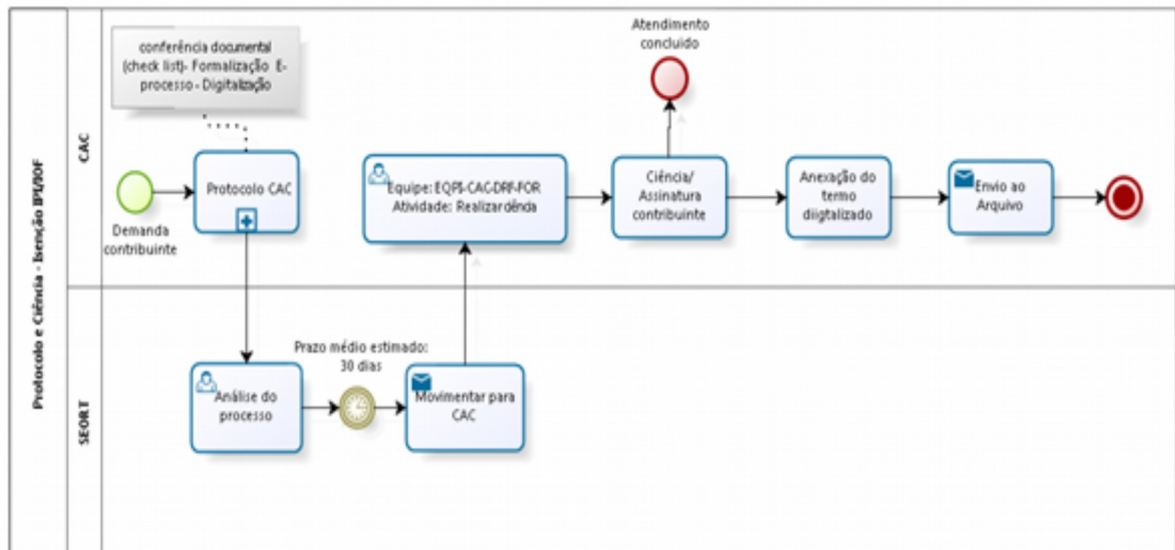
● TRIAGEM ANALÍTICA



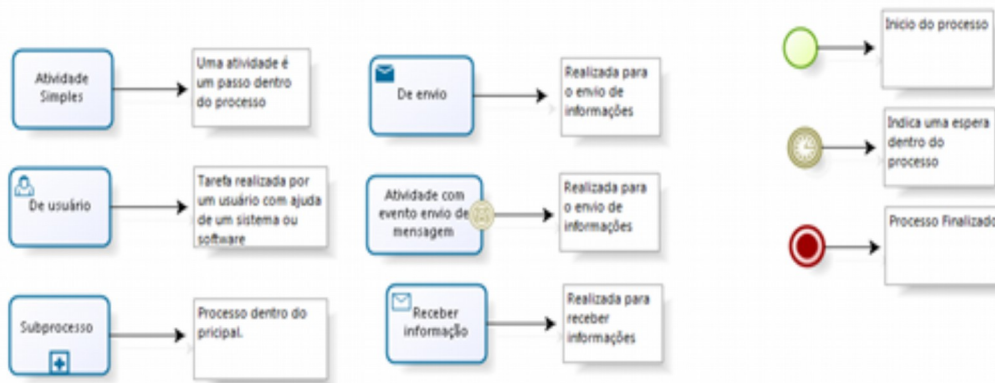
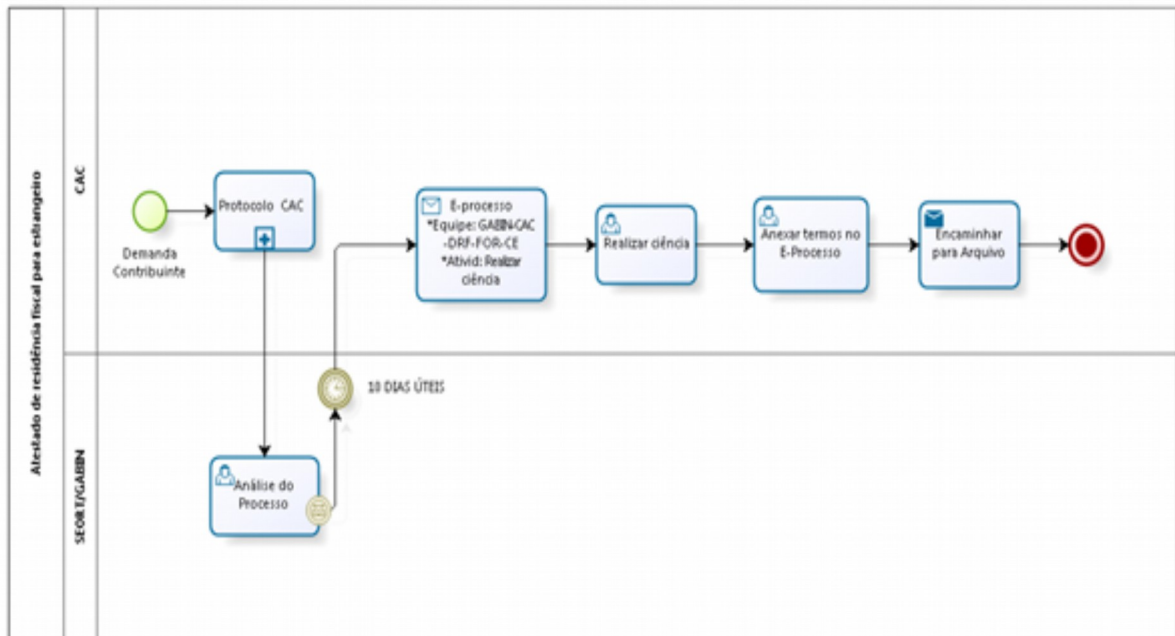
● PROTOCOLO CAC



● PROTOCOLO E CIÊNCIA – ISENÇÃO IPI/IOF



● ATESTADO DE RESIDÊNCIA FISCAL PARA ESTRANGEIROS



APÊNDICE B – FORMULÁRIOS

- FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO OUVIDORIA – RESPOSTA POR CORREIO ELETRÔNICO



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL
DELEGACIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM XXXXXXXXX

Formulário de autorização – resposta por correio eletrônico									
Tipo de cidadão-usuário:		Pessoa Física				Pessoa Jurídica			
Nome/Razão Social:									
CPF/CNPJ:			E-mail:			Cidade:		UF:	
Sexo:	Masculino	É portador de doença grave?				Sim	Não		
	Feminino	É portador de moléstia grave?				Sim	Não		
Faixa etária		Processo/Dossiê digital n°:							
Não informado		Demanda:							
De 19 a 25		Autorizo que a resposta acerca da demanda constante do processo/dossiê digital acima discriminado seja enviada para o meu correio eletrônico constante do presente formulário. XXXXXXXXX, ____/____/____ _____ Ass. do contribuinte/Rep. legal _____ Carimbo/data/assinatura Servidor							
De 26 a 30									
De 31 a 35									
De 36 a 40									
De 41 a 45									
De 46 a 50									
De 51 a 55									
De 56 a 60									
Acima de 60									

- GUIA DE ENCAMINHAMENTO AOS SETORES



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL
DELEGACIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL EM XXXXXXXXXXXX.

GUIA DE ENCAMINHAMENTO
Contribuinte:
CPF/CNPJ:
Encaminhamento para: <input type="checkbox"/> X-CAT (andar: xxxxx) <input type="checkbox"/> X-FIS (andar: xxxxx) <input type="checkbox"/> MALHA FISCAL (andar: xxxxx) <input type="checkbox"/> X-TEC (andar: xxxxx) <input type="checkbox"/> X-ORT (andar: xxxxx) <input type="checkbox"/> GABINETE (andar: xxxxx) <input type="checkbox"/> _____
Motivo:
Carimbo/ Data/ Assinatura do Servidor do CAC: