

Plantão fiscal: excelência na orientação, rumo à autorregularização

Menção Honrosa

RODRIGO EMANUEL CLEMENTE GUERRA*

- * Graduado em Engenharia de Materiais – Universidade Federal de São Carlos
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal
Campinas – São Paulo



Este trabalho é dedicado a Ayrton Senna
Herói brasileiro
Exemplo de competência,
comprometimento e amor ao Brasil

Agradeço a todos os colegas que transmiti-
ram suas experiências de boa vontade e aos
que colaboram diariamente com os trabalhos
do Plantão Fiscal. Os frutos deste trabalho
são de vocês também.



Plantão fiscal: excelência na orientação, rumo à autorregularização

Resumo

A - Objetivos Básicos

O objetivo direto e imediato deste trabalho é apresentar as práticas em torno de um ano de trabalho em período integral no Plantão Fiscal, de forma a desmistificar a atividade e evidenciar as potencialidades deste serviço como agente de orientação prévia e difusão da legislação tributária, para ao final apresentar sugestões para o melhor desenvolvimento das atividades dentro da Receita Federal.

B - Metodologia Utilizada

O presente trabalho é um estudo de caso, fundamentado nas experiências diárias acumuladas desde o início das atividades do Plantão Fiscal durante um ano, em estudo analítico das variáveis do processo, além de referências à literatura e à análise de dados coletados diariamente em relação ao serviço prestado. Por motivo de sigilo fiscal, serão apresentados apenas resultados gerenciais, sendo preservadas informações particulares dos casos concretos, assim como a identidade dos contribuintes.

C - Adequação do Trabalho aos Critérios de Julgamento

I - Relação Custos Versus Benefícios

A dedicação de um servidor em tempo integral para cuidar do serviço Plantão Fiscal, desenvolver Palestras Abertas, e se manter atualizado, levou a um atendimento de excelência através do aumento de quantidade de atendimentos e de qualidade, expressa no melhor processo comunicativo entre servidor e contribuinte. Boa parte do benefício é não-mensurável, eis que o serviço do Plantão Fiscal é eminentemente preventivo, afastando litígios desnecessários e melhorando a imagem institucional frente à sociedade, através da percepção clara das normas tributárias vigentes. O atendimento orientativo do Plantão Fiscal prestado com excelência altera o ânimo do contribuinte de “me livre deste problema” para “não é tão difícil quanto eu imaginava”, potencializando o efeito multiplicador do contribuinte como disseminador da correta legislação tributária.

II – Aumento de Produtividade

A experiência mostra que alguns assuntos são mais procurados no Plantão Fiscal Pessoa Física (PF). A partir destes resultados, foram elaboradas Palestras Abertas ao público em geral, abrangendo por volta de 90% dos temas procurados e desviando a demanda comum para estes atendimentos coletivos. Colocando em números: a capacidade média semanal de atendimentos da PF, com a introdução das palestras, passou a ser de em torno de 24 (3 dias x 8 atendimentos individuais) para 116 (2 dias x 8 atendimentos individuais + 1 dia x 100 atendimentos coletivos – capacidade do auditório).

III – Viabilidade de Implementação

A implementação na forma apresentada no estudo de caso depende principalmente da força de vontade do servidor disposto a assumir como plantonista. Este é o público-alvo do trabalho.

Entretanto, defende-se a melhoria de condições ao servidor comprometido através das sugestões ao final do trabalho, institucionalizando, reconhecendo e incentivando o desenvolvimento do serviço.

IV – Valorização do Servidor

Através dos princípios colocados no trabalho, o servidor deixa de prestar simples atendimentos e passa a prestar um serviço de difusão da legislação tributária, tornando-se referência da legislação atual tanto para o público externo quanto para o interno. Esta diferença é um fator de motivação para o servidor comprometido com o serviço público, alcançando reconhecimento diário dos próprios contribuintes e colegas pela excelência do serviço prestado.

Da mesma forma, é importante que a Administração patrocine melhorias de condições de desenvolvimento do serviço, conforme sugestões ao final da monografia, institucionalizando, reconhecendo e incentivando o desenvolvimento do Plantão Fiscal.

V – Melhoria da Qualidade do Serviço Prestado

O serviço oferecido através dos 4 princípios (Foco no contribuinte, Hipossuficiência da Pessoa Física, Racionalização do Atendimento e “Ensinar a Pescar” – uma explicação completa ao invés de várias incompletas) promove um salto de qualidade no serviço. Em conjunto com as Palestras Abertas, amplia-se o tempo disponível por contribuinte de por volta de 30 minutos para 2 ou 4 horas, de acordo com o tema objeto de questionamento. Além de que a dúvida de um é respondida para todos. Este conceito de serviço leva à um entendimento global do assunto, com conhecimento dos atos normativos pertinentes, e conseqüente ganho emocional no contribuinte. Conhecendo o assunto como um todo, minimiza-se a ansiedade, comum especialmente entre os mais idosos: “mas será que é só isso mesmo?”

IV – Promoção da Justiça Fiscal e Social dos Tributos

A realidade perceptível é que existem contribuintes em duas situações: aqueles que têm acesso à informação (seja por sua condição socioeconômica permitir contratar um bom profissional, seja por seu grau de instrução, seja por conhecer alguém que detenha o conhecimento – profissional da área ou servidor da RFB), e aqueles que não têm acesso à informação e dependem exclusivamente do canal institucional de orientação. Assim, para que se promova a igualdade

real entre as duas situações (esta uma das facetas da justiça fiscal), é fundamental franquear o acesso à informação àqueles em condições menos favorecidas, de forma institucional. É aí que entra o serviço de orientação do Plantão Fiscal, promovendo a igualdade de acesso à informação como homenagem aos Princípios Constitucionais da Igualdade, da Impessoalidade e da Moralidade Administrativa.

D – Principais Lições Aprendidas

É possível, sim, com a aplicação de servidores em regime de dedicação integral, promover um serviço de excelência no Plantão Fiscal, como forma de orientar o contribuinte previamente às situações tributária, reduzindo litígios desnecessários e melhorando a impressão da sociedade junto à Receita Federal do Brasil. Através de uma abordagem comprometida e criativa, é possível aumentar a quantidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Entretanto, é importante que a Administração valorize o serviço, como sugerido ao final da monografia, como forma de incentivo e reconhecimento à dedicação e comprometimento do servidor dedicado em regime integral.

Plantão fiscal: excelência na orientação, rumo à autorregularização

1 Introdução

1.1 Administração tributária e princípios constitucionais

A Receita Federal do Brasil (RFB) é muito mais que um mero agente arrecadador; é o órgão de Estado responsável por controlar os fatos jurídicos tributários, aduaneiros e previdenciários à luz dos Princípios Constitucionais. Assim, não podemos avaliar a eficiência da Receita Federal apenas pela sua arrecadação, sob pena de se considerar este indicador como um “lucro público” – uma mistura do lucro norteador das atividades privadas (objetivo maior das empresas) com a natureza pública da Receita Federal. Tomar este caminho significa considerar apenas as ações que maximizam a arrecadação, em detrimento daquelas que apesar de promover justiça fiscal e moralidade administrativa signifiquem a redução de entradas aos cofres públicos.

A multa, por exemplo, deve sempre possuir um caráter pedagógico, de inibir a prática do ilícito, e nunca um caráter arrecadatório.¹ Entretanto,

1 Na mesma direção, ver *Tratado de Direito Penal*, de Cezar Roberto Bitencourt, p. 643-644. 15. ed. Ed. Saraiva.

a ausência de serviços excelentes de orientação ao contribuinte, dentro da verdadeira selva normativa tributária, acaba por promover (voluntariamente ou não) verdadeiras armadilhas tributárias àqueles com menor acesso à informação. A realidade perceptível é a existência de contribuintes em duas situações: aqueles que têm acesso à informação (seja por sua condição socioeconômica permitir contratar um bom profissional, seja por seu grau de instrução, seja por conhecer alguém que detenha o conhecimento – profissional da área ou servidor da RFB), e aqueles que não têm acesso à informação e dependem exclusivamente do canal institucional de orientação.

Assim, para que se promova a igualdade real entre as duas situações (esta uma das facetas da justiça fiscal), é fundamental franquear o acesso à informação àqueles em condições menos favorecidas, de forma institucional.

É precisamente neste ponto que se destaca o serviço de orientação do Plantão Fiscal.

1.2 Contexto institucional

Apesar da informação e das ferramentas disponíveis no *site* da Receita Federal do Brasil e do forte investimento em Autorregularização, falta ao contribuinte a compreensão das informações disponíveis, viabilizando assim seu autosserviço. Assim, defende-se neste trabalho o fortalecimento institucional do Plantão Fiscal, como a ferramenta de comunicação mais rica e efetiva entre a RFB e os contribuintes, criando assim a ponte necessária entre os recursos para a autorregularização já disponíveis e o contribuinte.

2 Objetivo

O objetivo direto e imediato deste trabalho é apresentar as práticas em torno de um ano de trabalho em período integral no Plantão Fiscal, de forma a desmistificar a atividade e evidenciar as potencialidades deste serviço como agente de orientação prévia e difusão da legislação tributária, para ao fim apresentar sugestões para o melhor desenvolvimento das atividades dentro da Receita Federal.

3 Metodologia de trabalho

O presente trabalho é um estudo de caso, fundamentado nas experiências diárias acumuladas desde o início das atividades do Plantão Fiscal durante um ano, em estudo analítico das variáveis do processo, além de referências à literatura e à análise de dados coletados diariamente em relação ao serviço prestado, respeitando o sigilo fiscal ao apresentar apenas dados gerenciais.

4 Delimitação do serviço

4.1 Regimento interno

O atual Regimento Interno, Portaria MF nº 125, de 4 de março de 2009, regulamentando a Lei nº 10.593/02 inciso I, alínea “e”, estabelece no art. 203:

Art. 203. Às Delegacias da Receita Federal do Brasil - DRF, [...], compete, no âmbito da respectiva jurisdição, no que couber, [...], e, especificamente:

I – Informar sobre interpretação e aplicação da legislação tributária e aduaneira; (Grifo do autor)

Esta é a atribuição do Plantão Fiscal: informar sobre a **interpretação e aplicação da legislação tributária**. Assim, fica excluída a orientação de atos contábeis e da legislação civil, exceto quando a aplicação da lei civil seja necessária subsidiariamente à elucidação da matéria.

Também não se encontra na atribuição do Plantão Fiscal a intervenção em sistemas, a solução de pendências, emissão de Darfs, a emissão de certidão negativa (atribuições das CACs), solução de problemas de transmissão de declaração (atribuição das X-TECs), entre outros assuntos.

4.2 Orientação *versus* “consultoria”

Algumas pessoas veem o serviço do Plantão Fiscal com maus olhos, como se qualquer orientação fosse uma consultoria, serviço adequado para a iniciativa privada e não para o poder público. Entretanto, existe diferença entre uma e outra, fundamentada na própria legislação.

Cabe ao Plantão Fiscal promover a orientação sobre a aplicação

e interpretação da legislação tributária. A rigor, significa apresentar o que a Lei Tributária diz, o entendimento da Receita Federal em sua jurisprudência administrativa e, se não for suficiente, apresentar a via do Processo de Consulta, visto que o Plantão Fiscal não analisa a situação fática – apenas conduz o contribuinte ao longo do exercício interpretativo expresso nas normas e jurisprudência da via administrativa. Ou seja, cabe ao Plantão Fiscal revelar uma fotografia da legislação e interpretação da legislação tributária, para um determinado momento.

Coisa muito diferente é praticar “consultoria”, o que seria procurar a melhor opção ou estudar caminhos para se recolher menos imposto (planejamento tributário), ou prescrever todas as obrigações necessárias a uma empresa que queira começar a operar, ou ainda praticar atos de obrigação do contribuinte. Estas ações não cabem de forma alguma ao Plantão Fiscal.

Saber delimitar as duas formas de atuação é essencial para se prestar um serviço de excelência, evitando a confusão entre as atividades de Orientação (estabelecida pelo Regimento Interno) e “consultoria” (atividade vedada, podendo inclusive se constituir no crime de advocacia administrativa, art. 321 do Código Penal, Decreto-Lei nº 2.848/40), muitas vezes resultando em um serviço de orientação mitigado por receio de incorrer na atividade vedada.

Ou seja, mais uma vez, em termos técnicos: a função do Plantão Fiscal é orientar sobre a aplicação e interpretação da legislação tributária, como definido no Regimento Interno da Receita Federal do Brasil.

4.3 “Vacina” tributária

Para evidenciar o caráter de orientação preventiva do Plantão Fiscal, tomemos como exemplo a saúde pública. É comum se ouvir em noticiários que “cada 1 real investido em prevenção economiza 10 em tratamentos²”, entretanto o tratamento é muito mais evidente, concreto e quantificável que a prevenção.

É exatamente a mesma situação com o Plantão Fiscal (e com o

2 No mesmo sentido, ver artigo sobre ação de saúde na Nicarágua, em 2005, da Organização Pan-Americana de Saúde: “cada dólar investido produz uma economia de 11,6 dólares”. Disponível em: <<http://www.paho.org/english/ad/fch/im/sne2706.pdf>>.

Processo de Consulta ao evitar litígios), cujo papel é de orientação, e, portanto, previne a ocorrência da infração tributária. Ou seja, seu foco é eminentemente preventivo, constituindo uma verdadeira “Vacina” Tributária. Pelo Plantão (e do Processo de Consulta), evita-se a infração do tipo “eu não sabia”. Melhor para o contribuinte, e melhor para a Receita pela redução de litígios desnecessários a administrar. Assim, neste trabalho defende-se a criação de um Macroprocesso chamado de “Prevenção Tributária: Atividades de Prevenção às Infrações Tributárias”, em que o foco passaria a ser justamente evitar a infração tributária. Hoje, as medidas preventivas estão segregadas em atividades como as dos CACs, do Plantão Fiscal, do Processo de Consulta e do Programa Nacional de Educação Fiscal. Embora todos tenham seus méritos, a visão segmentada provoca perda de sinergia, alcançada apenas com a visão de um todo “prevenção à infração tributária”. É preciso coordenar as atividades, para que o contribuinte consiga perceber a Receita Federal como um todo e não como uma série de atividades desconexas.

5 Princípios norteadores deste modelo de plantão fiscal

São apresentados os princípios norteadores do trabalho implementado, com o objetivo de se alcançar a excelência no atendimento, os quais são notadamente repetidos em tópicos posteriores revelando a aplicação prática destas ideias.

5.1 Foco no contribuinte

O primeiro princípio adotado no Plantão Fiscal foi o foco no contribuinte. Este é o destinatário do serviço, portanto nada mais lógico que procurar otimizar o atendimento em função dele. Assim, como se desenvolverá no texto, o fator de maior importância no serviço de orientação é que o orientado compreenda a mensagem transmitida de maneira clara, com a apresentação dos dispositivos da legislação que fundamentam a informação em folha impressa (para que ele possa focar toda sua atenção na explicação e não tenha de se dividir entre entender e copiar).³

³ Na mesma direção, o professor livre-docente Marcos Tarcisio Masetto defende a mudança de paradigma no ensino universitário, abandonando a visão do ensino centrada no professor como fonte de conhecimento e abraçando a visão de aprendizagem, na qual o estudante é o centro

5.2 Perfil do contribuinte: hipossuficiência da pessoa física

O contribuinte Pessoa Física possui perfil muito diferenciado do contribuinte Pessoa Jurídica. As pessoas que buscam informações da tributação da pessoa física são, em boa parte, pessoas de idade, muitos aposentados, procurando resolver problemas próprios (35,6% são senhas prioritárias – estatuto do idoso). Proporcionalmente, são poucos os profissionais (contadores e advogados) que buscam orientação. Assim, o maior volume de atendimentos aos contribuintes Pessoa Física são pessoas leigas no assunto tributação, por vezes debilitadas fisicamente, e, portanto, com maior dificuldade de aprendizagem do que os profissionais da área. Por conta desta verdadeira “hipossuficiência” do contribuinte Pessoa Física, estende-se o serviço do Plantão Fiscal da mera orientação sobre a legislação seca para um serviço didático de orientação sobre a legislação e preenchimento da DIRPF, com maior tempo de atendimento. Muitas vezes o contribuinte não sabe formular o questionamento para solucionar seu problema, tampouco tem ideia sobre a legislação aplicável. Assim, é preciso conduzir o atendimento, por meio de perguntas hábeis, para que o contribuinte diga qual a situação e o plantonista consiga realizar o preciso enquadramento na legislação, encontrando a solução para o caso concreto.

Tratamento diferente recebe os contribuintes Pessoa Jurídica, uma vez que são profissionais da área tributária. Aqui, aplica-se a previsão do Regimento Interno, exigindo estudo e dedicação do interessado. É preciso que ele traga a legislação objeto de dúvida sobre a aplicação ou interpretação da legislação, para que se possa iniciar a pesquisa e resolver a demanda.

Ou seja, por conta da desigualdade entre os perfis do Contribuinte Pessoa Física e do Contribuinte Pessoa Jurídica, é necessário oferecer mais tempo e atenção ao primeiro, para realizar a igualdade entre ambos, tratando-os de maneira diferenciada na medida de suas desigualdades.

e sujeito do processo, agindo de maneira cooperativa com o professor – este último cumprindo a função de mediador da aprendizagem. Vide Masetto (2003, p. 11-33).

5.3 Racionalização do atendimento

É notória a escassez de recursos em qualquer atividade e em especial no serviço público. Assim, é fundamental **racionalizar** o trabalho; é preciso gerenciar a atividade de maneira a conseguir o melhor resultado com os recursos disponíveis, desenvolvendo o trabalho de maneira saudável tanto para o plantonista quanto para o contribuinte. A razão é que nos diz ser melhor limpar o banheiro com um esfregão do que com uma escova de dente; portanto, é através da racionalização que podemos oferecer um serviço de excelência e mudar a imagem que os cidadãos têm do serviço público. No caso do Plantão Fiscal, isto é obtido pelo desenvolvimento de Palestras Abertas divididas em módulos temáticos, onde é possível promover a orientação de um grande número de contribuintes de uma só vez, realizando um grande ganho de escala. Este tema será abordado no item 13.

5.4 Ensinar a pescar: uma explicação completa ao invés de várias incompletas

Outro princípio é o que se chama de “ensinar a pescar”. É oferecido um serviço completo sobre cada assunto, de forma que o contribuinte possa caminhar com as próprias pernas dali em diante, **tornando-se um agente independente e multiplicador** da legislação tributária.⁴ Não precisamos ensinar legislação a todos os contribuintes – precisamos apenas ensinar às pessoas-chave que possam disseminar este conhecimento. Amigos, parentes, funcionários de associações e fundações, e mesmo os profissionais advogados e contadores são multiplicadores. O que é explicado a eles é potencializado pela sua atividade profissional ou vínculos pessoais de forma que não podemos quantificar.

O contrário de “ensinar a pescar” é atender “a conta-gotas”: a cada micro-dúvida é feito um atendimento, sem passar ao contribuinte o assunto como um todo, aumentando as estatísticas quantitativas,

4 Percebemos as ideias do professor livre-docente Marcos Tarcísio Masetto apontando para a mesma direção, “Docentes de educação superior atualmente devem estar ocupados sobretudo em ensinar seus estudantes a aprender e a tomar iniciativas, ao invés de serem unicamente fontes de conhecimento”. Vide MASETTO, Marcos Tarcísio. *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus, 2003, p. 16.

mas sem conferir ao contribuinte a independência necessária para que ele entenda que os assuntos da RFB não são tão complicados quanto parecem. Sem a compreensão do todo em relação a um assunto, permanece a insegurança: “Mas será que é só isso mesmo?”

Portanto, é fundamental explicar o assunto como um todo – quais passos ele terá de seguir, e a fundamentação da demanda. De maneira geral (existem várias exceções) cada assunto da RFB é regulamentado por uma Instrução Normativa, o que facilita a orientação completa.

6 Requisitos do plantonista – o mito do “perfil”

Existe um mito acerca da figura da pessoa capaz de assumir o Plantão Fiscal e desempenhá-lo com competência e realização pessoal. Muitos acreditam que este tipo de habilidade é inata, algo genético, e, portanto, inerente à pessoa e estranha ao aprendizado.⁵ Afasta-se este entendimento e com base em experiência prática, são apontadas as características pessoais necessárias a quem deseja encarar o desafio de assumir o Plantão Fiscal.

6.1 Vontade de estudar e se relacionar com pessoas

Acima de tudo, é preciso muita vontade, tanto de estudar e aprender quanto vontade de lidar com pessoas, de todos os tipos.

O Plantão Fiscal segue a dinâmica da legislação atual, temperada pela sazonalidade das entregas de declarações. Assim, à medida que novos atos normativos são publicados, é preciso se atualizar. Os próprios contribuintes trazem informações veiculadas na mídia, antes mesmo de divulgação no *site* da RFB ou treinamentos específicos. Ou seja, o próprio contribuinte demanda que nós nos atualizemos constantemente. Assim, caso o colega não goste de estudar e prefira um trabalho sem muitas mudanças legislativas, o Plantão Fiscal será uma atividade desagradável.

Da mesma forma terá dificuldades o colega que não sinta prazer

5 A Psicologia tem se debruçado sobre este tema desde sua origem, sendo encontrado em farta literatura, discutindo se a personalidade humana é algo inato e não aprendido, se é algo aprendido durante o desenvolvimento, ou se é uma mistura de ambos.

em lidar com pessoas. O Plantão Fiscal, por ser aberto ao público em geral, recebe pessoas de todo o tipo. Estudante, aposentado, professor universitário, pedreiro, militar... e além dos diferentes tipos de pessoas, elas comparecem à Receita Federal com diferentes temperamentos, dependendo da situação de cada um: alguns se apresentam calmos, outros tensos e ansiosos, outros procurando conflito. Torna-se necessário exercitar o equilíbrio emocional para mostrar ao cidadão, mesmo que ele esteja exaltado, quais são as possibilidades para resolver o problema e com sagacidade trazê-lo a um estado emocional mais tranquilo. Ou seja, o fator humano no atendimento ao público é fator chave para a realização pessoal do servidor, para o bem (quando consegue prestar um bom serviço, apesar das adversidades) ou para o mal (quando entra em conflito com o contribuinte). Não é um desafio fácil, mas certamente é um belo desafio, visto que poucas profissões permitem tamanho desenvolvimento pessoal, aproveitado por toda a vida.

6.2 Bom relacionamento com todos os setores, em especial com os outros atendimentos (CAC, Setec)

Vontade de estudar e de lidar com pessoas são requisitos essenciais. Na sequência, é necessário manter um relacionamento saudável e conhecer as atribuições dos serviços CAC (Central de Atendimento ao Contribuinte) e X-TEC (Serviço / Seção de Tecnologia), pois o atendimento oferecido por cada um destes setores e aquele oferecido pelo Plantão Fiscal se complementam mutuamente. E, existem algumas demandas do contribuinte que podem exigir análise conjunta entre os setores.

6.3 Contato direto com a triagem

O primeiro contato do contribuinte com a Receita Federal é a triagem, equipe do CAC responsável por ouvir a demanda do contribuinte e direcioná-lo ao serviço adequado. Não é um trabalho fácil, pois apesar de muitos contribuintes serem polidos, outros não o são, além da grande quantidade de serviços que cada recepcionista precisa saber, mais as demandas específicas do Plantão Fiscal.

Assim, diante da grande variedade de serviços disponibilizados pela Receita, é muito importante que o Plantão Fiscal mantenha contato

permanente e diário com a triagem, instruindo sobre quais são os assuntos referentes ao Plantão Fiscal, quais os horários de atendimento, quando ainda há senha de atendimento, enfim, oferecer um confiável suporte para quaisquer dúvidas. Trata-se de um hábito saudável, pois ao evitar a distribuição errada de serviço, evita fila desnecessária ao contribuinte, além do constrangimento de informar ao contribuinte que a demanda que ele tem não pode ser resolvida pelo Plantão Fiscal – e que o tempo de fila foi em vão.

Ou seja, a habilidade em relacionar-se junto aos outros serviços de atendimento e à Triagem em especial reduz em muito a quantidade de conflitos potenciais que o Plantão Fiscal tem de lidar.

Dessa forma, para poder trabalhar no Plantão Fiscal e se realizar com a atividade, basta gostar de estudar, de lidar com pessoas e manter um bom relacionamento com os colegas da sua unidade.

Em última análise, é uma questão de vontade.

7 Gerenciamento do plantão fiscal

7.1 Paradigmas do plantão fiscal: volume de atendimento x difusão de informação

O Plantão Fiscal pode ser avaliado de acordo com o paradigma do volume de atendimento ou com o paradigma da difusão de informação. A definição é livre e serve para ilustrar a diferença entre abordagens possíveis e as consequências de se observar uma realidade de uma maneira ou de outra.

Define-se **paradigma do volume de atendimento** a observação gerencial focada na quantidade de atendimentos prestados por um determinado período de tempo. Neste paradigma, importa apenas quantas pessoas foram atendidas por unidade de tempo, e é a partir desta medida que se determina se algum procedimento é mais ou menos eficiente. Conseqüentemente, neste atendimento, orientado à velocidade de atendimentos, não é “produtivo” estender a orientação com assuntos auxiliares ou conexos com a questão levantada pela demanda do contribuinte, tampouco acompanhar seu ritmo natural de

compreensão. Basta apresentar a informação pertinente à demanda apresentada, encerrar o atendimento e chamar o próximo.

Por outro lado, o **paradigma da difusão da informação** confere maior importância à compreensão do contribuinte à solução proposta, acompanhando seu ritmo de compreensão, confiando no **efeito multiplicador** deste contribuinte para seus conhecidos e no atendimento global acerca de um determinado assunto.⁶ Aqui, preza-se mais a **qualidade** do atendimento que a quantidade de atendimentos por unidade de tempo. Certamente, o controle torna-se mais complexo, visto que é necessária atenção constante do plantonista ao grau de instrução e compreensão do conteúdo transmitido ao contribuinte, desse modo acelerando ou cadenciando o fluxo de informações apresentado.

Assim, o **paradigma do volume de atendimento** preza mais a quantidade de atendimentos do que a qualidade como indicador de eficiência, enquanto o **paradigma da difusão da informação** valoriza mais a qualidade no atendimento do que a quantidade de atendimentos realizados. No primeiro, o contribuinte sai da Receita com o ânimo “Que coisa complicada, pelo menos fazendo isto me livro deste problema!!”, enquanto no segundo paradigma, da difusão da informação, o ânimo é outro: “Até que não é tão difícil quanto eu imaginava! Porque não divulgam mais este serviço? Vou contar para meus amigos.”

Se o gerente da atividade estiver considerando um paradigma e agindo conforme ele, não haverá conflito gerencial, mas vale a pena observar os possíveis conflitos resultantes da diferença de visão de paradigmas.

Uma pessoa adepta do paradigma da difusão de informação, ao observar um sistema controlado pelo paradigma do volume de atendimento, certamente questionará a qualidade dos atendimentos prestados, uma vez que aos seus olhos parecem ser feitos de maneira limitada, e sem a devida atenção para que o contribuinte se esclareça sobre um assunto novo e estranho.

Entretanto, a pessoa adepta do paradigma do volume de atendimento observará um sistema voltado à maior qualidade na transmissão

6 Ver item 5.5.

da informação e considerará uma perda de tempo, afinal não há necessidade de se gastar tanto tempo com cada atendimento.

Considerando que o diferencial do atendimento presencial do Plantão Fiscal comparado às outras fontes de informação (Receitafone, Fale Conosco informações no *site* da RFB), é justamente a capacidade de afinar a informação oferecida à condição cognitiva do contribuinte, – e às suas dúvidas em formular o próprio questionamento, na condição de leigo – defende-se neste trabalho o paradigma da difusão de informação, confiando no fator multiplicativo que tende a exceder a eficiência do paradigma do volume de atendimento, visto que à medida que o contribuinte compreende certos assuntos em sua totalidade, o efeito é cumulativo e este passa a ser um agente de multiplicação da informação.

Em última análise, é uma aposta na capacidade de compreensão e na autonomia do contribuinte.

7.2 Analisando a comunicação: a riqueza da comunicação nos serviços oferecidos pela RFB

Hoje, a Receita Federal disponibiliza ao contribuinte o Receitafone, serviço telefônico para tirar dúvidas; o Fale Conosco, serviço de *e-mails* para resolver dúvidas; e existe o *site* da internet, agregando todas as informações referentes à Receita Federal.

São evidentes a necessidade e a importância de cada um destes serviços, entretanto, o contato pessoal e a interação com o contribuinte ainda são indispensáveis.

Entretanto, a complexidade dos temas dificulta enormemente a comunicação. Pode-se adotar um modelo de comunicação baseado em um **emissor** e um **receptor** da comunicação, por meio de uma **mensagem** por um **meio ou canal de comunicação**. Ao receber a mensagem, o receptor a decodifica, interpretando seu conteúdo, e emite resposta ao emissor, que assim se certificará da compreensão correta do conteúdo transmitido pela mensagem.⁷ Será útil para se comparar os casos. O

7 *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. HITT, Michael A. et al. Ed. LTC, 2007. p. 259-275.

atendimento se inicia com o contribuinte na posição de emissor, mas uma vez recebida a demanda pelo servidor, no momento de sua resposta este passa a ser o emissor. Ou seja, as funções de emissor e receptor se alternam. A **mensagem** é o veículo da demanda do contribuinte e da solução do servidor.

Observemos as diferenças entre os vários canais de orientação oferecidos, lembrando que o foco primeiro é a solução da demanda do contribuinte.⁸ Por exemplo, um contribuinte que busque a terminologia “lucro imobiliário” no *site* da Receita Federal ao invés de “Ganho de Capital”. Neste caso, o canal de comunicação “*site*” não alcançou o objetivo, qual seja, transmitir a mensagem e orientar o contribuinte. A mensagem está lá no *site*, mas sem a localização e compreensão pelo contribuinte, continua existindo a demanda (este caso acontece com enorme frequência).

Assume-se que este tente, agora, o Fale Conosco. É preciso que o contribuinte saiba se expressar em texto formal, caso contrário o receptor da mensagem terá dificuldade em compreender a demanda e elaborar resposta. Se for bem-sucedido o questionamento, compreendido pelo servidor e enviada a resposta, ainda existe a possibilidade do contribuinte não compreender a explicação textual – restando fazer novo questionamento ou procurar outro meio de comunicação.

Suponha-se que o contribuinte continue querendo esclarecimentos sobre o Ganho de Capital e agora tente o Receitafone. É certo que o serviço fornecerá informações, mas o assunto é tão extenso que provavelmente o contribuinte será direcionado ao *site* ou ao atendimento presencial. Os assuntos tributários são tão complexos que normalmente é necessário imprimir o texto do *site* e destacar o ponto exato de interesse do contribuinte. Ou, desenhar um esquema para melhor explicar como funciona a determinação de uma instrução normativa. São recursos indisponíveis através do atendimento telefônico.

Nos atendimentos do Plantão Fiscal, o contribuinte leva os documentos e legislação que julgar pertinentes e, a partir destes materiais, pode-se iniciar a pesquisa de legislação sobre a demanda trazida.

⁸ Ver item 5.1.

Mesmo que o contribuinte não saiba se expressar plena e tecnicamente sobre sua dúvida, conferindo os elementos trazidos é possível resolver a questão, ou solicitar mais informações para se realizar o preciso enquadramento.

Apesar de não caber a ninguém alegar desconhecimento da Lei, por outro lado cabe ao Estado a promoção da educação, o que proveria os meios para a aplicação do art. 3º da LICC. Assim, se a educação não é suficiente para fazer a ligação entre o cidadão e a Lei, pelo menos na esfera tributária cabe à Receita Federal, em seu serviço de orientação, criar esta ponte.

Sobre a responsabilidade do Estado sobre a Educação, vale destacar o art. 205 da Constituição Federal, visto que o recolhimento de tributos é uma das expressões da Cidadania:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, **seu preparo para o exercício da cidadania** e sua qualificação para o trabalho. (Grifo do autor)

A situação é mais facilmente compreendida quando se trata de segurança pública. É preciso educar o cidadão para que ele não cometa crimes. Caso o Estado falhe em sua missão educacional, será obrigado a reagir por meio da polícia quando do crime futuro. Portanto, entre os serviços de orientação oferecidos pela Receita Federal, o Plantão Fiscal é o que oferece o canal de comunicação mais completo, com mais recursos didáticos de comunicação garantidores da solução da demanda do contribuinte.

Concluindo a análise sobre Comunicação entre a RFB e os contribuintes, cada **canal de comunicação** apresenta uma certa **riqueza de comunicação**,⁹ potencializando a conclusividade dos atendimentos. Comparando os diferentes canais oferecidos pela RFB, temos em ordem decrescente de riqueza de comunicação (e, portanto, de conclusividade

9 *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. Hitt, Michael A. et al. Ed. LTC, 2007. p. 265.

no atendimento): Plantão Fiscal (atendimento face a face, riqueza de linguagem falada e corporal, vários ciclos de comunicação); Receitafone (atendimento falado, vários ciclos de comunicação); Fale Conosco (atendimento escrito formal, um ciclo de comunicação por mensagem respondida); e por fim o *site* (comunicação unidirecional, escrita formal, sem ciclo de comunicação completa).

7.3 Definindo variáveis de estudo

Para se definir as variáveis de estudo da eficiência do Plantão Fiscal, é necessário refletir sobre os aspectos relevantes durante o atendimento. Inicialmente, é preciso considerar a experiência do servidor e sua condição no dia (que flutua, uma vez que não somos máquinas – chamaremos de **Srv**). Também a instrução do contribuinte (**Ctb**), afinal de contas, o atendimento é a transmissão de informação de um e a recepção pelo outro. Existe também a complexidade (**Cplx**) do assunto. Ainda, pode-se considerar a conclusividade do atendimento, afinal um atendimento que gera um retorno em breve não pode ser considerado igual a dois atendimentos conclusivos (**Con**). E, sendo uma medida de eficiência (**E**), é natural considerar o Tempo de atendimento (**Tat**) e a Quantidade de Atendimentos (**Qat**).

Assim, de maneira breve e sem formalismos matemáticos, pode-se considerar a relação

$$E = (\text{Srv}, \text{Ctb}, \text{Qat}, \text{Con}) / (\text{Cplx}, \text{Tat})$$

onde **Srv**, **Ctb**, **Qat**, e **Con** influenciam positivamente (diretamente proporcionais) a eficiência do processo, e **Cplx** e **Tat** influenciam negativamente a eficiência do processo (inversamente proporcionais).

As variáveis Srv (experiência e condição atual do servidor), Ctb (grau de instrução do contribuinte), Con (Conclusividade do atendimento) e Cplx (Complexidade do assunto) são variáveis preponderantemente **subjetivas**, ao passo que as variáveis Qat (quantidade de atendimentos) e a Tat (tempo de atendimento) são **objetivas**.

O paradigma do volume de atendimento reduz a relação a

$$E = \text{Qat} / \text{Tat}$$

Evidentemente desprezando a experiência e condição diária do servidor, a capacidade do contribuinte e a complexidade dos casos. Um argumento muito utilizado seria que “as médias compensam as flutuações”, mas é certo que é uma aproximação grosseira da realidade dos fatos, claramente comprometendo a análise dos resultados pela análise limitada da situação real. Além de que, como os economistas afirmam frequentemente, “a média histórica de resultados passados não garante resultados futuros”, e tomar por base média passada havendo flutuação presente certamente sacrifica os objetos das variáveis subjetivas. Ainda, é importante lembrar que as flutuações decorrentes do modelo, embora possam até ser percentualmente pequenas (por exemplo, 5%), provocarão atendimentos em condições inadequadas para vários contribuintes. E para estes, o atendimento não será 5% ruim, mas sim 100% ruim. Se o princípio fundamental deste trabalho é o foco no contribuinte, certamente não se podem ignorar as variáveis subjetivas.¹⁰

Assim, embora não se disponha de recursos para avaliar as variáveis subjetivas de maneira quantitativa, é possível ao plantonista realizar, qualitativa e constantemente durante o expediente de atendimento o cálculo mental considerando todos os fatores. A dificuldade é sua subjetividade, entretanto esta também é sua vantagem. Pois não basta neste modelo simplesmente aumentar a relação Qat / Tat ; é preciso avaliar continuamente todo o conjunto objetivo e subjetivo do atendimento. Procedendo desta forma, é possível maximizar a qualidade e a quantidade de atendimentos diários, sem enrijecer a quantidade de atendimentos oferecida diariamente, nem o tempo utilizado em cada atendimento.

7.4 Caso do taxista: ilustrando paradigmas e resultados

A título de exemplo, para ilustrar como a escolha pobre de um paradigma pode influenciar e mascarar os resultados, tome-se, por exemplo, os taxistas de uma cidade turística. Imagine-se que todos pretendem

¹⁰ Sobre o controle de variáveis estatísticas envolvendo o estudo de aspectos organizacionais, cuja complexidade levaria a outra monografia, sugere-se o estudo do capítulo 2 do livro, com especial destaque para as observações sobre controle: SPECTOR, Paul. E. *Psicologia nas Organizações*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

maximizar seus lucros e que como há escassez de táxis por conta da temporada, estes taxistas começam a utilizar práticas imorais como escolher atender apenas corridas acima de certa distância e dar voltas a mais com o turista para alongar o percurso. Inicialmente, é preciso verificar quais variáveis os taxistas tomaram em seu universo de controle.

Para eles, existem apenas três variáveis: quantidade de corridas, preço das corridas e período de tempo. Todo o resto é desconsiderado, seja por incompetência ou ignorância. Assim, é plenamente coerente, considerando estas duas variáveis apenas, que os taxistas lancem mão das escolhas de corridas e de trapacear os clientes dando voltas desnecessárias – o resultado, considerando apenas estas três variáveis, flutuará e os taxistas se esforçarão em maximizar o lucro nesta condição.

Entretanto, ignoraram a variável demanda. Imaginemos que, neste caso, os turistas percebam as práticas imorais, o serviço de táxi da cidade recebe má fama, e então os turistas passam a preferir meios alternativos de locomoção: ônibus, carro alugado ou até mesmo bicicleta alugada. Acaba reduzida a demanda por taxistas, obviamente reduzindo a quantidade de corridas disponíveis na cidade. Esta variável, se tomarmos os taxistas individualmente, é muito difícil de ser mensurada. Daí a forte sedução a ignorá-la, como se não existisse ou fosse desprezível, como se cada um pudesse agir sem alterar o todo. E, quando o todo é alterado, justamente por não haver observação da variável ignorada, passa despercebida e o recurso é exagerar nas más práticas para manter as médias de receitas. Forma-se um círculo vicioso.

Por outro lado, em uma cidade onde o serviço de táxi é coordenado, ágil, confiável e prestativo, haverá maior demanda pelo serviço.

Este exemplo serve para ilustrar como o paradigma adotado define o universo e as variáveis de controle, e dependendo de como são adotados, podem levar a resultados favoráveis se comparados àquela premissa paradigmática, mas fracos se considerarmos todas as possibilidades possíveis. Ou seja, é preciso escolher sabiamente o paradigma para que este reflita a realidade dos fatos.

Em última análise, a escolha da pergunta acaba sendo tão ou até mais importante que o desenvolvimento lógico até a resposta.

O fator de complexidade é justamente avaliar as variáveis difíceis de definir, que dependem do julgamento subjetivo do plantonista – o que se chama no meio empresarial de *fino* ou *intuição*. No caso do Plantão Fiscal, a variável qualidade apresenta dificuldade muito maior de mensuração que a variável quantidade, e ainda assim exige muito mais recursos para sua mensuração e controle. O fato é que durante cada atendimento o próprio plantonista recebe um *feedback* (retroalimentação) de seu atendimento por meio da reação do contribuinte, com tamanha riqueza de detalhes difícil de se quantificar. Justamente pela dificuldade de se quantificar características tão humanas, é que ciências como a Psicologia e as Ciências Sociais têm correntes totalmente contrárias à aplicação de testes quantitativos para definir traços sociais.

Neste sentido, defende-se neste trabalho o controle qualitativo como prioridade e com controle subjetivo pelo plantonista e apenas de maneira subsidiária os controles quantitativos. Como apresentado na definição das variáveis do atendimento, são muitas as variáveis de difícil mensuração para se aplicar um modelo matemático rígido, as quais se dispensadas, levam a distorções cujo prejuízo acaba sendo do contribuinte, na qualidade de seu atendimento, e do plantonista, nas condições de trabalho.

8 Política e comportamento organizacional

8.1 Tipos de Poder

Antes de iniciar o estudo sobre Política e Poder, é preciso nos desvencilhar dos preconceitos criados pelo senso comum sobre o tema. O Poder é necessário à vida em sociedade como se conhece, e “ao invés de ser considerado um bem, onde alguns o têm e outros não, é algo mais próximo a uma rede, que circula entre as pessoas, transpassa e permeia a vida em sociedade”.¹¹ “É um assunto para ser abordado com espírito cético, mas não com a ideia fixa do mal. O poder pode ser socialmente maligno; mas é também socialmente imprescindível.”¹²

11 FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Editora Graal, 26. ed. p. 183.

12 GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do Poder*. 4. ed. São Paulo: Pioneira. p. 13.

Política pode ser definida como a ciência que estuda o poder; este pode ser definido como a capacidade de impor sua vontade sobre a de outro¹³ (pode-se entender como impor comportamentos). Estudando o poder, Galbraith (1989) determinou três tipos de poderes, os quais podem ser aplicados à realidade organizacional e, conseqüentemente, auxiliar na compreensão do fenômeno comportamental dentro de organizações como a Receita Federal do Brasil.¹⁴

Tradicionalmente, a Psicologia Organizacional fundamenta a motivação em teorias como a da pirâmide de Maslow, dos dois fatores de Herzberg, das expectativas de Vroom, da fixação de objetivos de Locke e Lantham, entre tantas outras.¹⁵ Entretanto, todas podem ser observadas pelo prisma da teoria do poder, adequando suas particularidades às divisões dos poderes definidos por Galbraith.

O poder condigno é aquele que submete o indivíduo coercitivamente, sob ameaça de algo negativo, desagradável. O poder compensatório, por outro lado, oferece algo positivo, desejável. Ambos ocorrem por meio de um cálculo consciente do subjugado: “eu trabalho com a finalidade de receber o subsídio no final do mês”, “eu sou assíduo para evitar sanções disciplinares”.

O poder condicionado, na maioria das vezes, não é revelado ao subjugado. É o poder derivado da crença em ideias e valores (crença na hierarquia, crença religiosa, crença em valores morais, crença em princípios constitucionais, crença na democracia). O subjugado, pautando-se nestas crenças e valores, age por iniciativa própria de forma a adequar seus comportamentos. É claro que as três condições de poder são exercidas, dentro da RFB, em situações e graus diferentes. Neste trabalho, aplica-se apenas no horizonte do Plantão Fiscal.

13 Op.cit., p. 2.

14 Op.cit., p. 4-38.

15 O estudo das teorias da motivação foge ao escopo deste trabalho, entretanto recomenda-se a leitura do capítulo 3 do livro: MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. *Psicologia e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

8.2 Aplicação no comportamento organizacional

Verificou-se a necessidade de se orientar o serviço pelo paradigma da difusão de informação, e que esta premissa leva principalmente à busca da qualidade do atendimento, com conseqüente dificuldade em se quantificar a eficiência por conta das variáveis subjetivas.¹⁶ Considerando que o poder compensatório exige um cálculo racional por parte do agente, é necessário que exista um controlador deste agente, verificando continuamente seu comportamento, o que pode ocorrer, por exemplo, pelo estabelecimento de um sistema de metas.¹⁷ Justamente pela sua natureza intrínseca de controle e recompensa, é um aspecto mais valorizado nas tradicionais teorias da motivação.¹⁸ Por outro lado, a lógica do poder condicionado leva à autocrítica, visto que o objetivo não é alcançar uma simples meta – com um imediato arrefecer de ânimos – e sim alcançar uma *ideia*. Controle (decorrente da condição compensatória) significa custo; autocontrole aliado a comprometimento (decorrentes da condição condicionada) significa realização criativa individual com custo mínimo.

“Os mercenários, motivados apenas pelo poder compensatório, ou os recrutas despreparados [com medo das conseqüências da batalha, tendendo a desertar], motivados só pelo poder condigno, sempre foram considerados guerreiros de segunda categoria.”¹⁹ No mesmo sentido, existe a célebre frase atribuída a Henry Ford: “Há dois tipos de pessoas que não interessam a uma boa empresa: as que não fazem o que se manda e as que só fazem o que se manda”.

Portanto, ao invés instituir programas de metas e vantagens que favoreçam o servidor mais inclinado a um comportamento ligado à lógica do poder compensatório (e menos às realizações criativas e autônomas

16 Verificar item 7. *Gerenciamento do Plantão Fiscal*, itens 7.1 e 7.2.

17 Observar que a razão humana tem limites, e quanto maior o controle formal sobre variáveis por meio de pesquisas, relatórios, entre outros, maior o custo do controle. Ou seja, um certo desvio é inerente à todo sistema de metas estabelecido, e este sistema somente será vantajoso se o desvio for menos prejudicial que a apatia do servidor em não agir sem meta estabelecida.

18 O estudo das teorias da motivação foge ao escopo deste trabalho, entretanto recomenda-se a leitura do capítulo 3 do livro: MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. *Psicologia e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2009, e do capítulo 6 de *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. HITT, Michael A., et al. Ed. LTC, 2007.

19 GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do Poder*. 4. ed. São Paulo: Pioneira. p. 28.

em busca de ideias e ideais) defende-se neste trabalho mecanismos organizacionais que privilegiem o servidor comprometido com ideias, na lógica do poder condicionado (crença nas ideias, princípios e valores apontados neste trabalho).

9 Modelos de serviço

9.1 Rodízio x dedicação integral

Os modelos de serviço possíveis são o atendimento em rodízio e a dedicação integral de um servidor como Plantonista. No modelo de rodízio, o serviço é “diluído” entre vários colegas, especialmente útil no caso de unidades com pequena demanda, ou quando não há servidor que queira, voluntariamente, assumir como Plantonista em tempo integral.

Quando existe demanda suficiente e um servidor voluntário para assumir como Plantonista em tempo integral, ele se dedica apenas ao estudo da legislação atual, acompanhando e se especializando nas mudanças recentes. Além, é possível desenvolver atividades como as Palestras Abertas, entre outras iniciativas detalhadas neste estudo. O ganho acontece pela especialização, o que não é possível com outros tipos de serviço competindo com a atividade do Plantão Fiscal. Imaginemos o que aconteceria se fosse necessário conciliar o Plantão Fiscal com a resposta a ofícios judiciais, com a análise de processos com prazo prescricional fluído, com a conclusão de fiscalização com prazo em curso... Evidentemente, o Plantão fica relegado a segundo plano, traduzindo-se em menor qualidade dispensada ao contribuinte.

Alguns veem com maus olhos a condição de um servidor fixo, como se isto facilitasse ou incentivasse algum comportamento funcional irregular. Entretanto, este é um falso argumento, uma vez que o remédio para desvios funcionais é a atuação da Corregedoria, Ministério Público e da tutela jurisdicional, e não a supressão de potencialidades funcionais de um serviço.

Assim, a escolha por um modelo ou outro deve ser ponderada de acordo com a demanda da unidade (decisão gerencial) e com a existência de um servidor voluntário.

9.2 Senhas diárias x agendamento

Quanto às senhas, podem ser distribuídas diariamente ou agendadas pela internet. O agendamento pela internet oferece comodidade ao “virtualizar a fila”, ou seja, o contribuinte espera em casa e não na unidade da RFB. Entretanto, é prática comum a determinados profissionais abusarem do serviço de senha, tomando várias estimando a futura necessidade de serviço, prejudicando o contribuinte que queira usar o serviço por conta própria. Ainda, é necessário criar um valor médio de senhas a serem distribuídas por dia, fatalmente sofrendo os problemas da flutuação de demanda: alguns atendimentos serão folgados, outros serão apertados de tempo.

Principalmente por este motivo de controle da demanda, defende-se a liberação diária de senhas, por meio da qual o controle de quantidades é efetuado acompanhando a evolução diária dos atendimentos, assim conseguindo dedicar mais ou menos tempo dependendo da necessidade de cada contribuinte, evitando também a “reserva de senhas”. Ainda, com liberdade para determinação das senhas, é possível abrir exceções para os casos prioritários – idosos em condições difíceis, deficientes físicos, gestantes ou outro tipo de atendimento no qual a visita à unidade da RFB é notoriamente penosa ao contribuinte. As palestras, tratadas no item 13, funcionam como um agendamento, uma vez que têm data e hora marcada para iniciar.

10 Metodologia de trabalho

O trabalho no Plantão Fiscal é um processo de comunicação²⁰ no qual se desenvolvem etapas sucessivas de pesquisa, podendo ser didaticamente divididas como segue:

10.1 Verificação de competência

O primeiro passo é verificar, de acordo com a delimitação do serviço, se a demanda do contribuinte é atribuída ao Plantão Fiscal. Caso não seja, deve-se encaminhar o contribuinte para o serviço correto, ou até

²⁰ A Comunicação foi analisada no item 7. Gerenciamento do Plantão Fiscal, no item 7.2 Analisando a comunicação: a riqueza de informação nos serviços oferecidos pela RFB.

mesmo para o órgão competente se não for a Receita Federal do Brasil. Em sendo atribuição do Plantão Fiscal, chega-se ao próximo passo.

10.2 Pesquisa de ato normativo específico

Ouvida a demanda do contribuinte atenciosamente, é necessário enquadrá-la na legislação. O Código Tributário Nacional estabelece:

Art. 100. São normas complementares das leis, dos tratados e das convenções internacionais e dos decretos:

I - os atos normativos expedidos pelas autoridades administrativas;

[...]

III – as práticas reiteradamente observadas pelas autoridades administrativas;

Portanto, é recomendável iniciar a pesquisa em atos normativos específicos, como as Instruções Normativas na própria página da receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br). A grande vantagem de se pesquisar as INs no *site* é o padrão adotado de se regulamentar cada assunto específico em uma IN (via de regra). Encontrada uma IN específica e que apresente orientação expressa sobre a demanda do contribuinte, encerra-se o atendimento neste passo.

10.3 Pesquisa de ato normativo genérico

Por vezes, não há Instrução Normativa (ou Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional) regulando o assunto da demanda do contribuinte. Assim, é necessário pesquisar atos como Portarias Ministeriais, Decretos Presidenciais e Leis, a fim de se localizar a matéria-alvo de discussão. Por vezes, há previsão legal, mas não há regulamentação; noutras há Lei e Decreto, mas não há Instrução Normativa. Assim, encontrando os atos hierarquicamente superiores à IN ausente, pode-se encontrar pistas sobre o assunto objeto de demanda.

10.4 Pesquisa em jurisprudência administrativa

Caso a procura por atos normativos seja frustrada, ou permita mais de uma interpretação para o caso concreto, cabe a pesquisa de juris-

prudência administrativa nas bases de Ementários da Receita Federal, disponível no *site* da RFB, guia “legislação”. Embora estes atos sejam de eficácia individual, ou seja, aplicáveis ao caso concreto de quem é parte no processo administrativo, e assim sem eficácia *erga omnes* (ou seja, para todos), estes servem para indicar qual o posicionamento recente da RFB em questões da matéria.

10.5 Consulta a colegas para verificar a praxe administrativa

Persistindo a incerteza, ou em situações onde a legislação não exige formalidades, pode-se recorrer à orientação dos colegas que trabalham especificamente com o assunto para se verificar a praxe administrativa, de acordo com o art. 100, III do CTN. Exemplo é o art. 21, § 3º da IN RFB 948/09, que estabelece em relação ao IPI:

Art. 21, § 3º O estabelecimento adquirente de que trata este artigo deverá informar, sem formalização de processo, à DRF ou à Derat de seu domicílio fiscal os produtos que elabora e as matérias-primas, os produtos intermediários e os materiais de embalagem que irá adquirir nos mercados interno e externo.
(Grifo do autor)

10.6 Processo de consulta

Evidentemente, tanto a pesquisa em jurisprudência administrativa quanto a praxe administrativa não vinculam a autoridade administrativa, portanto é necessário colocar para o contribuinte a opção de petição em processo de consulta acerca da interpretação da legislação tributária e da classificação fiscal de mercadorias, ambas regidas pela IN nº 740/07. Claro que no exemplo do art. 21 da IN nº 948/09 não cabe processo de consulta, mas em casos em que a diferença na interpretação leva a diferentes valores de tributo a recolher, esta é a ferramenta hábil para o contribuinte se resguardar de maneira documentada.

11 Gerenciamento de estresse

Os itens anteriores e o item 13, sobre as Palestras, apresentam práticas de organização que evitam a sobrecarga de trabalho, esta so-

brecarga sendo fonte de desgaste psicológico, físico e comportamental.²¹ Mas, além deste foco gerador de estresse, há também o relacionamento com o contribuinte, podendo originar fatores sociais estressantes.²² Este item objetiva complementar com informações de contingenciamento de conflitos sociais.

O perfil médio do contribuinte com maior potencial de conflito é o Pessoa Física, independentemente do grau de instrução. Sem entender a situação em que se encontra, vem à Receita com forte carga emocional e procurando convencer o plantonista de que ele tem razão, quando o caminho correto é verificar o enquadramento da legislação e os caminhos disponíveis a uma dada situação.

Assim, apesar de a grande maioria dos atendimentos serem tranquilos, são apresentados alguns cuidados recomendáveis inibidores de conflitos potenciais.

11.1 Apresentação pessoal

O contato constante com o público exige uma apresentação pessoal adequada. Embora se saiba que “não é o hábito que faz o monge”, para o contribuinte a aparência do servidor conta muito. São códigos visuais estabelecidos pela vida em sociedade, dos quais se pode aceitar e nos beneficiar ou ignorar e enfrentar as consequências – aumentando a incidência de conflitos.

É importante trajar sempre roupa social, garantindo credibilidade durante o atendimento. Muitas vezes, somos obrigados a dar uma notícia desagradável, e nesta situação, acontece o conflito potencial. Segurança fundamentada na legislação garante a certeza para nós, mas para o contribuinte (especialmente os de mais baixa instrução) a avaliação de credibilidade depende também da sua apresentação pessoal. Comparecer ao atendimento com roupas joviais incentiva a desconfiança no contribuinte, principalmente se o servidor for jovem (o que está se

21 SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natascha Bertoia da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 435.

22 SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natascha Bertoia da Silva. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 2010. p. 436.

tornando cada vez mais comum), levando à potencialização do conflito e à solicitação de “conversar com o chefe” para verificar a informação.

Se a confiança e a segurança sobre a forma de conduzir o atendimento são adquiridas com tempo e experiência, por outro lado a apresentação pessoal pode ser bem feita desde o primeiro dia.

11.2 Controlando o tempo

É fundamental controlar o tempo de atendimento, em especial no atendimento às pessoas físicas, com maior volume e pessoas em média leigas no assunto tributação. Assim, pode acontecer de certo atendimento durar 45 minutos, uma hora. É claro que se o assunto for complexo, não há o que fazer, é preciso gastar o tempo necessário para se alcançar um atendimento excelente e conclusivo. Mas, acontecem casos em que o contribuinte não entende a explicação e é preciso limitar o tempo. De maneira geral, ao explicar o assunto pela segunda vez, de maneira polida e didática, o próprio contribuinte percebe a dificuldade do tema e toma iniciativa de procurar um profissional contábil resolvendo o caso sem conflito.

Nos casos em que se alcança a terceira explicação sobre um mesmo assunto, é necessário sugerir a utilização de um serviço profissional pela dificuldade apresentada pelo contribuinte. Afinal, de que adianta explicar, passar a norma aplicável, mas o contribuinte não compreender o assunto? Há grande chance de ele cometer um erro, mesmo com toda a informação em mãos. De qualquer forma, é importante conduzir a situação com tato, para evitar possíveis conflitos.

11.3 Estabelecendo limite para a responsabilidade do atendimento

É importante sempre deixar claro: o que tem validade são os atos normativos da RFB; o que o servidor “acha” não tem validade nenhuma. Há um mito de que “a palavra do fiscal é o que vale”, e muitos procuram o atendimento para ter a resposta fácil: é assim que faz e ponto. Na verdade, a orientação exige um exercício mais profundo, uma condução do contribuinte pela interpretação dos atos normativos. Mas, a responsabilidade pelos atos sempre continua sendo do contribuinte.

Caso este não se convença do exercício interpretativo apresentado pelo Plantonista, deve peticionar a dúvida de interpretação por meio de processo de solução de consulta, IN nº 740/07, este sim com validade para fundamentar certa interpretação e responder efetivamente a futuros questionamentos da Receita Federal (caso de exceção; a maioria das dúvidas é resolvida expressamente).

Entretanto, vale destacar mais uma vez, a responsabilidade pela ação do contribuinte diante de orientação do Plantão ainda é do contribuinte, sendo descabido argumentar que certa prática contra a legislação deve ser acatada porque “o fiscal disse que é assim”. Evidente para quem é servidor, mas uma falsa ideia muito comum entre contribuintes.

12 Desenvolvendo o plantão fiscal

12.1 Fases de Desenvolvimento

O Plantão Fiscal está sendo desenvolvido em três fases neste primeiro ano de trabalho. No primeiro período, de aproximadamente seis meses, o objetivo foi aprender os assuntos mais procurados, questionando colegas mais experientes e realizando pesquisas no *site* da RFB, com o objetivo de alcançar autonomia de trabalho. Após este período, em fevereiro adicionou-se mais um objetivo, o desenvolvimento gradual das Palestras em paralelo ao atendimento presencial. A partir de agosto de 2010, começa a terceira fase, com as Palestras consolidadas e com uma grade completa de assuntos (ver Anexo Único), com foco na divulgação externa, melhoramento didático das palestras, e prospecção de ideias de integração com o Programa Nacional de Educação Fiscal.

12.2 Formas de autodesenvolvimento

É fundamental, básico e essencial para o atendimento de excelência no Plantão Fiscal dispor de duas horas diárias, no mínimo, reservadas ao estudo e à solução de demandas não resolvidas durante o atendimento normal. Principalmente no início de atividade no Plantão, é natural ter de estender o horário na repartição para resolver as demandas.

O conhecimento necessário para o atendimento no Plantão é cumulativo, e cada dúvida agrega um pouco mais à bagagem do

plantonista, se este for estudioso. Assim, é importante que, a cada dúvida, ele realize a pesquisa e arquive suas conclusões em registros diários – os quais permitem posterior análise qualitativa e quantitativa do serviço. Com o tempo e o acúmulo de conhecimentos, estas duas horas deixam de ser consumidas com pendências e estudo intensivo e passam a ser aplicadas no desenvolvimento do serviço – palestras, contatos externos, orientação da triagem, entre outros. Assim, deixa de ser desenvolvimento pessoal apenas e passa a incluir desenvolvimento e planejamento do serviço.

Também é muito interessante investir em cursos de Ensino a Distância da ESAF, dos quais se recomenda o de Processo Administrativo Fiscal Avançado, assim como a realização do curso de Direito, como complementação (embora o ideal seja capacitação custeada pela RFB, mesmo por conta própria vale a pena).

13 Palestras do plantão fiscal: racionalizando o atendimento, maximizando recursos

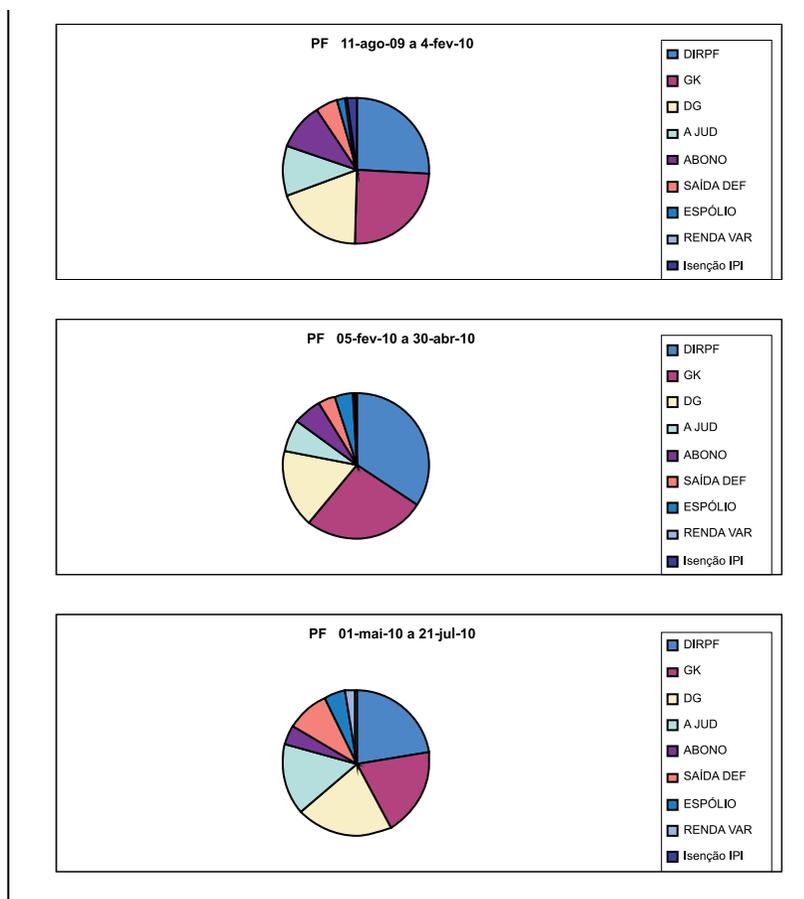
13.1 Racionalização de recursos

A orientação é um estudo em tese da legislação; portanto é possível orientar vários casos similares ao mesmo tempo, sendo esta a primeira diferença entre os serviços Plantão Fiscal e CAC. A segunda é a menor variabilidade de tempo nos serviços do CAC (serviços operacionais), se comparados ao atendimento do Plantão Fiscal (comunicação e aprendizagem). O ponto central das Palestras acaba sendo racionalizar o atendimento, concentrando os temas e com hora marcada (sem filas).

13.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento das palestras acontece de acordo com o ritmo dos atendimentos demandados. De acordo com o levantamento qualitativo (por tipos de atendimento), verificam-se quais assuntos são mais procurados.

Figura 1: Análise qualitativa dos temas demandados no atendimento Pessoa Física, durante um ano



Fonte: Elaboração do autor.

Observa-se nos gráficos que por volta de 90% dos temas procurados são: Dúvidas sobre a Declaração de Imposto de Renda das Pessoas Físicas (DIRPF), Ganho de Capital Imobiliário (GK), Isenção por motivo de moléstias graves (DG), Tributação sobre Rendas de Ações Judiciais (A JUD), Restituição de IRPF relacionado com Abono Pecuniário de Férias (ABONO), Saída Definitiva do País e outros assuntos relaciona-

dos ao Exterior (SAÍDA DEF), e Espólio (ESPOLIO). Assim, realizando palestras completas sobre estes temas, de maneira modular e rotativa, potencializa-se o volume e a qualidade do atendimento, deslocando a demanda para os dias de palestra e disponibilizando mais tempo durante a semana para a solução de casos complexos, planejamento e desenvolvimento.

13.3 Publicidade e divulgação

O serviço do Plantão Fiscal, se entendido como um serviço de **difusão de informação**, vai além do âmbito interno da RFB. Se o objetivo passa a ser levar a informação de qualidade ao maior número de contribuintes, o enfoque deixa de ser “sob demanda” e passa a ser “pró-ativo”. Não basta apenas receber as demandas do contribuinte, é necessário buscar alcançar os contribuintes que precisam da informação e não sabem que ela está disponível. Surge, assim, a necessidade de se divulgar o trabalho e levantar **grupos de interesse**. Figuram entre grupos de interesses, a título de exemplo, as associações de aposentados e médicos em relação ao assunto Isenção de IRPF por motivo de doenças graves; as universidades para incentivando a criação de “assistência contábil gratuita” para preenchimento da DIRPF em época de PIR; o contato com prefeituras para explicar e incentivar a determinação de profissionais médicos responsáveis pela emissão de Laudos Médicos Periciais para a Isenção de IRPF por motivo de Doenças Graves, entre tantos outros. Ver folheto de divulgação no Anexo Único.

Colocando em números, a capacidade média semanal de atendimentos da PF, com a introdução das palestras, passou a ser de em torno de 24 (3 dias x 8 atendimentos individuais) para 116 (2 dias x 8 atendimentos individuais + 1 dia x 100 atendimentos coletivos – capacidade do auditório).

Ou seja, a partir das Palestras, a Receita Federal passa a oferecer um verdadeiro curso prático de Imposto de Renda das Pessoas Físicas, para o contribuinte próprio ou para multiplicadores de conhecimento (profissionais – advogados, contadores e professores). E, a partir daí, passa a ser viável criar demanda ao invés de apenas dar conta da demanda.

14 Resultados

Por uma questão didática, os gráficos qualitativos da Pessoa Física foram apresentados no tópico “palestras”. Neste, são apresentados os outros resultados obtidos. É importante observar que a análise quantitativa é considerada de maneira subsidiária e considera apenas os atendimentos realizados pelo autor (à época do PIR 2010 houve reforço de colegas, mas as respectivas estatísticas não estão consideradas neste estudo).

Tabela 1: Resultados numéricos em um ano de Plantão Fiscal

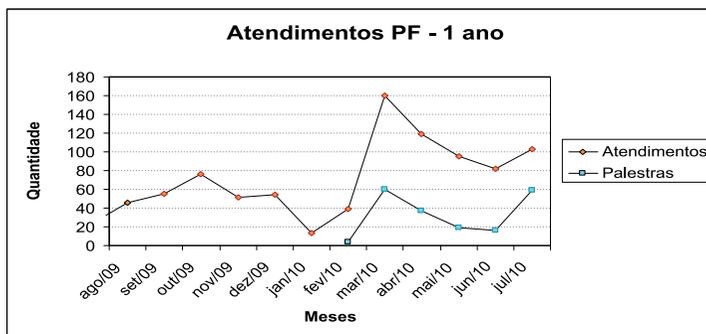
Atendimentos Totais	
Atendimentos PF	723
Atendimentos PF em Palestras	210
Atendimentos PJ	208
Tempo médio / desvio padrão(exceto palestras)	
PF (min)	31 / 21
PJ (min)	45 / 25
Tempo Palestras	
Módulos de 2 ou 4 horas	

Perfil PF	
Senha Prioritária - Estatuto do Idoso	35,6%
Senha Normal	64,4%
Perfil PJ	
Senha Prioritária - Estatuto do Idoso	3,7%
Senha Normal	96,3%

Fonte: Elaboração do autor.

É evidente o maior volume de atendimentos do contribuinte Pessoa Física, se comparado com o contribuinte Pessoa Jurídica. Observa-se, também, no gráfico quantitativo Atendimentos PF a participação das Palestras no total de atendimentos realizados durante o ano.

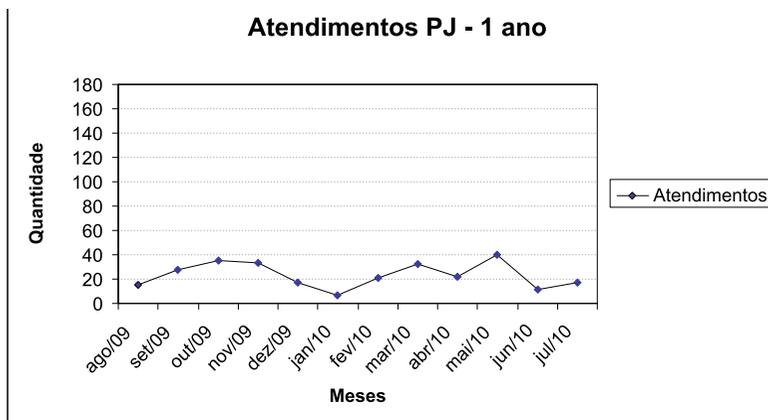
Figura 2: Análise quantitativa do atendimento – Pessoa Física durante um ano



Fonte: Elaboração do autor.

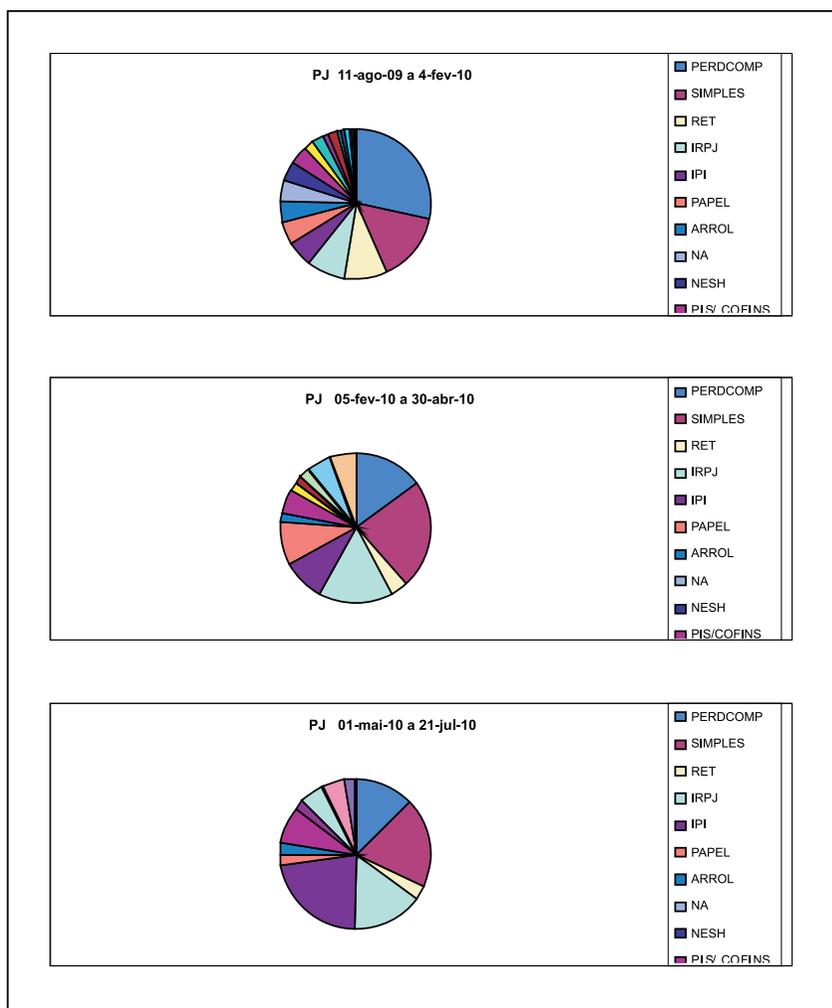
Em relação ao atendimento Pessoa Jurídica, observa-se um menor volume de demanda, mas as dúvidas são mais complexas e exigem maior aprofundamento que aquelas das Pessoas Físicas (ver tempos de atendimento na Tabela 1).

Figura 3: Análise quantitativa do atendimento – Pessoa Jurídica durante um ano



Fonte: Elaboração do autor.

Figura 4: Análise qualitativa do atendimento Pessoa Jurídica durante um ano



Fonte: Elaboração do autor.

A análise qualitativa dos atendimentos da Pessoa Jurídica indica como os assuntos de maior interesse a Restituição, Compensação e o PERDCOMP, o Simples Nacional, IPI e o IRPJ.

15 Um olhar para o futuro

Neste item, são listadas algumas ideias que se espera que sejam viáveis e alcançadas em um futuro próximo e que, embora não tenham sido implementadas neste trabalho, merecem reflexão.

Universidade RFB – Se cada unidade da RFB possuir um servidor ministrando palestras sobre a tributação das Pessoas Físicas, poderemos chegar a uma verdadeira Universidade Receita Federal do Brasil – um serviço de ensino da legislação tributária público, gratuito e de qualidade.

Plantão fiscal móvel – Da mesma forma que existe a Justiça Móvel, a partir do momento que nossa capacidade de absorver demanda é multiplicada, e os servidores se tornam altamente capacitados em Tributação Pessoa Física, passa a ser viável fazer, durante o Programa do IR, dias de Palestras em outras cidades, como forma de alcançar os contribuintes.

Criação do **Macroprocesso prevenção fiscal** (envolvendo Plantão Fiscal, PNEF, CAC e Processo de Consulta): A RFB pode voltar sua força à prevenção da infração tributária, diminuindo litígios desnecessários e melhorando sua imagem institucional junto ao cidadão. Com regras claras e conhecidas por todos e entendimento do que é a Receita Federal como um todo (ao invés de serviços fragmentados), espera-se aumentar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias.

16 Sugestões

Como consequência do exposto neste trabalho, são apresentadas as sugestões práticas.

16.1 Sugestões aos servidores como forma de estabelecer o plantão fiscal nos moldes deste trabalho

S.1: Opção voluntária de colega(s) para assumir(em) como plantonista(s) fixo(s), em acordo com o titular da unidade.

S.2: Opção voluntária pelo desenvolvimento de Palestras Abertas

ao público em geral sobre os temas tributários mais demandados, com prioridade para a pessoa física.²³

S.3: Desenvolvimento de atividades de divulgação como forma de alcançar contribuintes que, embora possam se aproveitar do conhecimento tributário, não conheçam este serviço (criar demanda).²⁴

16.2 Sugestões à administração como forma de institucionalização, reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento do plantão fiscal como apresentado neste trabalho

16.2.1 Institucionalização

S.4: Alteração do Regimento Interno para previsão da criação opcional da Equipe de Plantão Fiscal nas unidades competentes, a critério do titular da unidade (unidades pequenas podem não ter demanda que justifique a dedicação integral de servidores) e sob condição volitiva do(s) servidor(es) (condição necessária para o comprometimento proposto no trabalho). Situação aplicável ao **modelo de dedicação integral**.²⁵ A princípio, não há um setor específico a se vincular o Plantão Fiscal, visto que surgem dúvidas de todos os serviços da unidade; entretanto, se for formalmente necessário vincular a Equipe a um setor, melhor que seja à Fiscalização, uma vez que seus grupos compreendem a maioria dos assuntos procurados no Plantão Fiscal.²⁶

S.5: Reconhecimento das Palestras Abertas no SISCAD, como reconhecimento das palestras preparadas e oferecidas pelo plantonista.

S.6: Reconhecimento de horas/dias dedicados ao plantão fiscal em sistemas de controle de desempenho de outros serviços, caso contrário o tempo gasto com o atendimento no Plantão Fiscal

23 Ver item 5.2.

24 Ver item 13.3.

25 Ver item 9.1.

26 Ver item 14, resultados.

é mera perda de tempo, visto que não conta oficialmente como trabalho nos sistemas internos de controle. Situação especialmente aplicável ao **modelo de rodízio**.²⁷

16.2.2 Incentivo ao desenvolvimento e reconhecimento

S.7: Prioridade na participação de cursos e eventos de treinamento presenciais, como forma de promover a formação de vínculos pessoais com os colegas que trabalham especificamente com os assuntos objeto de treinamento, assim como garantir a melhor qualidade de informação ao plantonista (prejudicada em repasses ou videoconferências).

S.8: Elaboração de encontros nacionais de plantonistas fiscais para a troca de conhecimento, boas práticas e atualização específica das novidades da legislação tributária – talvez em conjunto com o PNEF (Educação Fiscal). Fortalecimento dos vínculos interpessoais dos colegas desta atividade em âmbito nacional, criando uma cultura de Plantão Fiscal dentro da RFB.

S.9: Fortalecimento da prevenção tributária (“vacina tributária”), ou seja, das atividades de Plantão Fiscal (objeto deste trabalho), PNEF e do Processo de Consulta, traduzindo-se em menor tempo de análise e assim maior incentivo à orientação prévia.

S.10: Disponibilização de estagiário para auxiliar em tarefas acessórias (prospecção de informações sobre grupos de interesse, produção de materiais de divulgação, digitação, etc.)

S.11: Treinamentos de capacitação em atendimento ao público e comunicação para aplicação no atendimento e nas palestras.

17 Conclusão

O Plantão Fiscal é o mais rico meio de comunicação²⁸ para a orientação tributária oferecido à sociedade, difundindo informação tributária²⁹

27 Ver item 9.1.

28 Ver item 7.1.

29 Ver item 7.2.

e viabilizando a autorregularização. Em última análise, para trabalhar no Plantão basta força de vontade.³⁰ Para se prestar um serviço de excelência, com foco no contribuinte e na qualidade da informação prestada, por meio do paradigma da disseminação de informação (ao invés da mera quantidade de atendimentos), é preciso criar condições que incentivem os colegas altamente comprometidos com este desafio, valorizando o esforço por meio de ações institucionais e capacitação adequada. Há a possibilidade real de alterar o Plantão Fiscal de mero serviço de atendimento para um serviço de difusão de conhecimento tributário, tanto para o público externo quanto para o interno. Seu alcance orientativo vai além do simples atendimento, pois quando executado com excelência, reduz litígios, melhora a imagem institucional da Receita Federal e promove o efeito multiplicador do contribuinte que, ao saber resolver aquela situação, pode divulgar o nosso serviço ou ensinar outros (todos efeitos não quantificáveis).

30 Ver item 6.

Anexo Único

Qual a vantagem de se assistir às Palestras do Plantão Fiscal?

Assistir às Palestras é a melhor maneira de aprender sobre o Imposto de Renda das Pessoas Físicas. Melhor, pois **não há fila de espera**, nem é preciso se inscrever. Basta chegar no horário da Palestra marcado na **Agenda do Mês** e se informar junto ao balcão de informações. A **informação é confiável e gratuita**, sempre embasada em atos oficiais da Receita Federal. Nas Palestras, é possível dar **maior atenção** ao assunto em estudo – cada palestra tem entre 2 e 4 horas de duração.

Texto bloqueado por força do art. 1º, § 13, da Portaria RFB 1399/10

Assessoramento regular – NÚCLEO À DISPONIBILIDADE DE SERVIÇOS

Texto bloqueado por força do art. 1º, § 13, da Portaria RFB 1399/10

1 - Declaração de Imposto de Renda das Pessoas Físicas (DIRPF) I – Conceitos Gerais:
Declaração de Imposto de Renda das Pessoas Físicas DIRPF Tipos de Rendimento. Carnê-Leão e Mensalão. Deduções. Isenções.

2 - DIRPF II - Regularização:
Acompanhamento da Declaração enviada. Malha Fiscal e Pendências. Agendamento. Recolhimento em atraso. Conceitos básicos de Processo Administrativo Fiscal – PAF.

3 - Ganho de Capital:
Lucro sobre venda de imóveis, lucro imobiliário, apuração de IRPF relacionado à venda de imóveis, prazo de pagamento, isenção 440 mil, isenção 5-anos, isenção 180 dias.

4 - Isenção de IRPF por motivo de Moléstia Grave:
Quais as condições para se beneficiar da Isenção. Laudo pericial, doença grave, moléstia grave, isenção de imposto de renda, restituição de imposto de renda relativo a esta isenção.

5 - Tributação sobre rendas de Ações Judiciais:
Quais ações judiciais estão sujeitas à tributação e quais são isentas. Como proceder no caso de Malha Fina. Desejável vir à palestra antes de receber a renda da ação judicial.

6 - Introdução ao Site da RFB:
Aprenda a pesquisar no Site da Receita Federal do Brasil. Informações sobre o Site, serviços disponíveis e ferramentas de pesquisa à legislação.

Anotações

AGENDA do MÊS - PLANTÃO FISCAL – AGOSTO / 2010

Dia 20 de Agosto 08:00 – 12:00 DIRPF I – Conceitos Gerais

Dia 27 de Agosto 08:00 – 12:00 DIRPF II – Regularização

AGENDA do MÊS - PLANTÃO FISCAL – SETEMBRO / 2010

Dia 3 de Setembro *** Não haverá palestra ***

Dia 10 de Setembro 08:00 – 12:00 Ganho de Capital Imobiliário

Dia 17 de Setembro 08:00 – 10:00 Trib. Rend. de Ações Judiciais

Dia 17 de Setembro 10:00 – 12:00 Isenção IRPF Doenças Graves

Dia 17 de Setembro 14:00 – 16:00 Introdução ao Site

Dia 24 de Setembro 08:00 – 12:00 DIRPF I – Conceitos Gerais

AGENDA do MÊS - PLANTÃO FISCAL – OUTUBRO / 2010

Dia 01 de Outubro 08:00 – 12:00 DIRPF II – Regularização

Dia 08 de Outubro 08:00 – 12:00 Ganho de Capital Imobiliário

Dia 15 de Outubro 08:00 – 10:00 Trib. Rend. de Ações Judiciais

Dia 15 de Outubro 10:00 – 12:00 Isenção IRPF Doenças Graves

Dia 15 de Outubro 14:00 – 16:00 Introdução ao Site

Dia 22 de Outubro 08:00 – 12:00 DIRPF I – Conceitos Gerais

Dia 29 de Outubro 08:00 – 12:00 DIRPF II – Regularização

Assuntos abordados nas Palestras

As Palestras são organizadas em módulos temáticos, podendo ser assistido apenas o módulo de interesse ou todos os módulos, como um curso sobre o Imposto de Renda das Pessoas Físicas. Neste caso, para uma melhor didática sugere-se a seguinte ordem:

1 - Declaração de Imposto de Renda das Pessoas Físicas (DIRPF) I – Conceitos Gerais:
Declaração de Imposto de Renda das Pessoas Físicas DIRPF Tipos de Rendimento. Carnê-Leão e Mensalão. Deduções. Isenções.

2 - DIRPF II - Regularização:
Acompanhamento da Declaração enviada. Malha Fiscal e Pendências. Agendamento. Recolhimento em atraso. Conceitos básicos de Processo Administrativo Fiscal – PAF.

3 - Ganho de Capital:
Lucro sobre venda de imóveis, lucro imobiliário, apuração de IRPF relacionado à venda de imóveis, prazo de pagamento, isenção 440 mil, isenção 5-anos, isenção 180 dias.

4 - Isenção de IRPF por motivo de Moléstia Grave:
Quais as condições para se beneficiar da Isenção. Laudo pericial, doença grave, moléstia grave, isenção de imposto de renda, restituição de imposto de renda relativo a esta isenção.

5 - Tributação sobre rendas de Ações Judiciais:
Quais ações judiciais estão sujeitas à tributação e quais são isentas. Como proceder no caso de Malha Fina. Desejável vir à palestra antes de receber a renda da ação judicial.

6 - Introdução ao Site da RFB:
Aprenda a pesquisar no Site da Receita Federal do Brasil. Informações sobre o Site, serviços disponíveis e ferramentas de pesquisa à legislação.

Anotações

Palestras Abertas



Receita Federal

Texto bloqueado por força do art. 1º, § 13, da Portaria RFB 1399/10

Sem filas

Imposto de Renda das Pessoas Físicas

Mais Mercadão

Informação Gratuita

Maior atenção

Confiável

Folheto de divulgação com identificação de localidade bloqueada, de acordo com a regulamentação do concurso. Impresso em A4 e dobrado ao meio (linha tracejada).

Referências

BITENCOURT, Cezar Roberto. *Tratado de Direito Penal*. 15. ed. Ed. Saraiva, 2010. p. 643-644.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. 26. ed. Editora Graal, 2008. p. 183.

GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do Poder*. 4. ed. São Paulo: Pioneira 1989. p. 2-38.

HITT, Michael et al. *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. Ed. LTC, 2007. p. 259-275.

MASETTO, Marcos Tarcísio. *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus, 2003. p 11-33.

MORIN, Estelle M., AUBÉ, Caroline. *Psicologia e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

Organização Pan-Americana de Saúde. *Immunization Newsletter*. Volume XXVII, n. 6. Dezembro de 2005. Acesso em: 9 set. 2010. Disponível em: <<http://www.paho.org/english/ad/fch/im/sne2706.pdf>>.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natascha Bertoia da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.