

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

1º Lugar

FRANCISCO JOSÉ BRANCO PESSOA*

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



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

Resumo

A) Objetivos básicos

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

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

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

B) Metodologia utilizada

A metodologia utilizada para a identificação, a especificação, o

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

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Relação custos versus benefícios

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

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

II – Aumento de produtividade

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

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

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

III – Viabilidade de implementação

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

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

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

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

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

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

D) Principais lições aprendidas

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

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

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



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

Introdução

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

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

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

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

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

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

1 Identificação das iniciativas locais

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

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

As ações que puderam ser identificadas e especificadas para

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

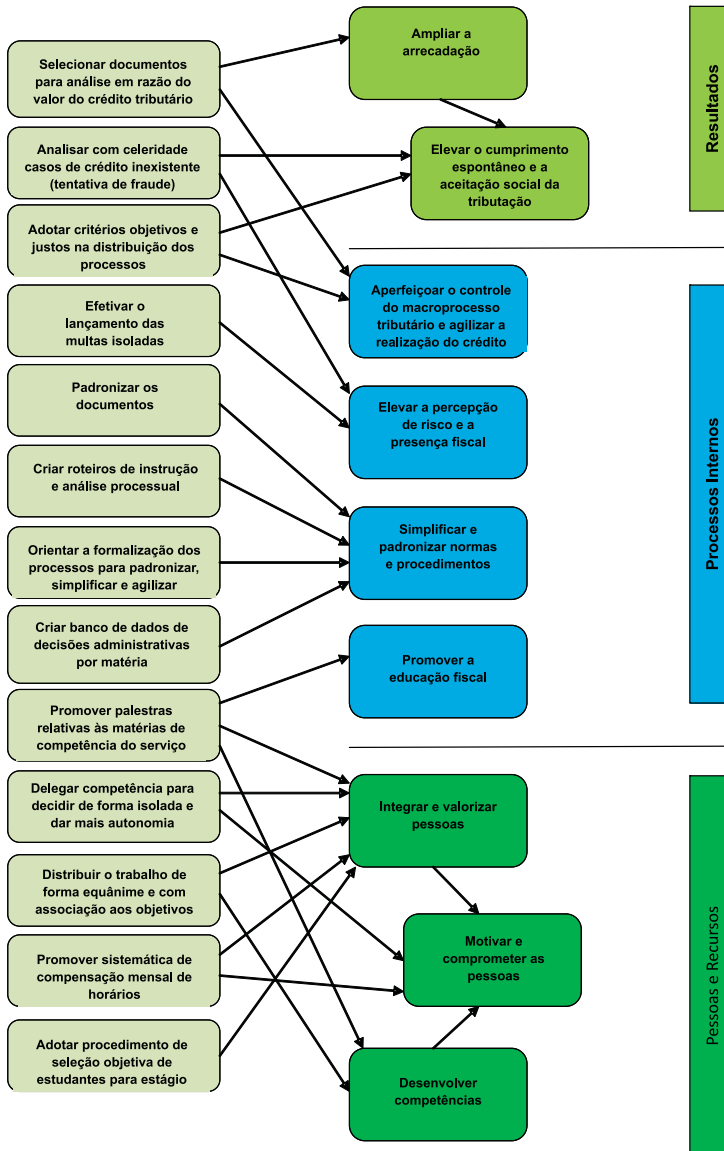
- a) selecionar os documentos para análise com ordenação por contribuinte e priorizar a análise pela ordem decrescente do montante de crédito tributário, de forma a agilizar a realização do crédito tributário e ampliar a arrecadação;
- b) identificar e analisar de forma célere os casos de tentativa de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

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

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

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

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



Fonte: Elaboração do autor.

2 Especificações das iniciativas locais

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

Fonte: Elaboração do autor .

3 Detalhamento das iniciativas locais

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

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

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

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

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

a) Situação anterior

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

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

b) Melhoria implementada

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

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

c) Resultados obtidos

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

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

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

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

c) Resultados obtidos

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhorias implementadas

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

Esta ação envolveu os seguintes passos:

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

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

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

c) Resultados obtidos

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

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

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

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

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

b) Melhoria implementada

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

c) Resultados obtidos

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

A melhoria implementada consistiu na adequação da forma e do

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

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

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

c) Resultados obtidos

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

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

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

c) Resultados obtidos

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

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

b) Melhoria implementada

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

c) Resultados obtidos

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

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

b) Melhoria implementada

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

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

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

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

c) Resultados obtidos

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

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

c) Resultados obtidos

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

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

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

b) Melhorias implementadas

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

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

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

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

c) Resultados obtidos

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

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

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

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

c) Resultados obtidos

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

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

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

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

c) Resultado obtido

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

d) Melhoria a ser implementada

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

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

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

a) Situação anterior

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

b) Melhoria implementada

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

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

c) Resultados obtidos

Os resultados obtidos são excelentes tanto para o estudante

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

d) Melhorias a serem implementadas

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

4 Relação custos *versus* benefícios

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

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

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

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

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

5 Viabilidade de implementação

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

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

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

6 Conclusão

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

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

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

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

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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



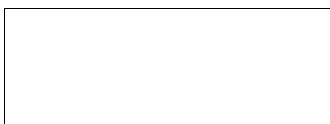
MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB
DELEGACIA DA RFB EM

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

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

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

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



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



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

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

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

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

(continua)

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

Em face das informações suprarreferidas, proponho:

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

De acordo,

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



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

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

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

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

(continua)

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

Em face das informações suprarreferidas, proponho:

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

De acordo.

