



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

1º Lugar

Projeto Farol – uma ideia que ilumina o futuro da RFB.

Integrantes:

Mário José Dehon São Thiago Santiago (responsável pela iniciativa)

- 1 - Agneyde Andrade Passos;
- 2 - Aluisio Claudio Belloni da Silva;
- 3 - André Munir Colina Mitre;
- 4 - Breno Mattar Vieira de Alvarenga;
- 5 - Carlos Márcio Ortiz Pereira;
- 6 - Giliardo Carlos de Freitas;
- 7 - Gilvano Monteiro Alvarenga;
- 8 - Guilherme Henrique Diogo Ferreira;
- 9 - João Fonseca de Paula;
- 10 - Kelly Cristina Silva Santos Rocha;
- 11 - Leonardo Machado Borges
- 12 - Péricles Gomes da Luz;
- 13 - Rafael Cheib Soares;
- 14 - Raquel Antão de Macedo Vieira; e
- 15 - Rodrigo de Castro Castanheira.

ANEXO II

16º PRÊMIO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO DA RFB – 2017

RELATO DE INICIATIVA

Nº: 033

1. TÍTULO DA INICIATIVA

Projeto Farol – uma ideia que ilumina o futuro da RFB.

2. RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

O Projeto Farol nasceu em um contexto de diminuição do quadro de servidores da Receita Federal do Brasil (RFB) combinado com um incremento nas demandas por quantidade e qualidade de serviços, afirmando-se como proposta criativa e inovadora ao trazer soluções para processos de trabalho e não para atividades, diferenciando-se dos grandes sistemas da RFB. As funcionalidades desenvolvidas permitem que processos de trabalho, que antes eram segmentados e morosos, possam ser executados de forma automática e em lote.

Apresentaremos a seguir, em apertada síntese, as soluções e avanços obtidos pelo Projeto Farol em seus dois anos de atividade, e demonstraremos a necessidade de desenvolvimento de projetos similares na RFB, ou seja, aqueles que tragam soluções tecnológicas seguras, de baixo custo, rápido desenvolvimento, fácil manutenção e cujas demandas e especificações sejam efetuadas a partir dos processos de trabalho.

3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

Na RFB existem centenas de demandas por soluções tecnológicas das áreas de administração tributária (arrecadação, cobrança, cadastros e atendimento ao cidadão) que eram exclusivamente atendidas por nossos prestadores de serviços, em regra, Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev). Segundo dados da Coordenação Geral de Tecnologia e Segurança da Informação (Cotec), a quantidade de demandas aprovadas, medidas por pontos de função (técnica para a medição de projetos de desenvolvimento de *software*), é:

Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Quantidade Pontos de Função	184.184	236.905	293.865	258.859	251.567

Fonte: SGPTI

Como pode ser observado, o estoque de demandas não vem diminuindo, apesar dos constantes esforços dos nossos prestadores de serviços. Isso ocorre, muitas vezes, em virtude das constantes alterações normativas, mudanças no foco da estratégia da instituição ou nos fluxos de trabalho. Geralmente, o processo envolvido na documentação do desenvolvimento de sistemas não acompanha a velocidade dessas mudanças, pois tem características mais tradicionais, com alto grau de formalismo. Tais características trazem, por vezes, consequências que geram perplexidade, como seria um caso de não implementação de demanda por perda de objeto, vez que o sistema demoraria tanto para ficar pronto que a legislação teria sido alterada.

As iniciativas de desenvolvimento interno na área de administração tributária eram incipientes e, quando existentes, aplicadas apenas em âmbito local, não rompendo, na maioria das vezes, os limites da própria unidade onde determinada solução tenha sido desenvolvida. Nesse contexto, o cenário do desenvolvimento de soluções tecnológicas internas era praticamente inexistente, e as soluções implementadas em âmbito nacional eram trazidas por meio da parceria da RFB com SERPRO e DATAPREV.

Há, obviamente, casos de sucesso no desenvolvimento interno. O sistema ContÁgil é um dos melhores exemplos. No entanto, esse aplicativo, desenvolvido internamente na RFB, foi projetado por e para servidores da área de fiscalização, o que reforça a incipiência do desenvolvimento interno nas áreas de cadastros, atendimento, arrecadação e cobrança.

4. DETALHAMENTO DA INICIATIVA

4.1. IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

O Projeto Farol foi idealizado por servidores da RFB que vislumbraram a aplicação do *Framework* do ContÁgil nos processos de trabalho da administração tributária, e não apenas na área de fiscalização como vinha acontecendo. Essa foi exatamente a grande ideia e o diferencial do referido projeto, vez que, sem nenhum gasto adicional, e utilizando-se tão somente de ferramentas postas à disposição dos servidores da casa, foi possível implementar funcionalidades que permitiram, como se verá à frente, saltos de produção e qualidade.

A iniciativa foi concebida como solução tecnológica local visando à automatização de processos de trabalho, à redução de passivos das equipes e à diminuição do tempo de atendimento no Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC). O projeto, porém, teve como premissa de desenvolvimento, desde seu termo inicial, a plena utilização por toda a RFB. A equipe sempre teve a consciência da importância da Receita Federal para a sociedade e para o Estado brasileiro. Assim, era consenso a ideia de que na RFB não há espaço para ilhas de excelência, e que qualquer avanço deveria ser compartilhado por toda a organização.

Quanto à equipe, há quatro papéis definidos que serão detalhados em tópico posterior. No momento, basta destacar que se dividem em especificadores, desenvolvedores, suporte e documentação, e que trabalham em harmonia, sinergia e com alta motivação, sendo, inclusive, modelo para toda a unidade.

4.2. ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

O Projeto Farol enquadra-se no tema Criatividade e Inovação por: 1) possibilitar a integração entre inúmeros sistemas, algo inédito até então para a área de administração tributária, inclusive aqueles desenvolvidos pelos diferentes prestadores de serviço - DATAPREV e SERPRO; 2) inovar na concepção de desenvolvimento, com foco na automatização total ou parcial de processos de trabalho de forma não segmentada, ou seja, diversas etapas complexas, efetuadas de forma manual e morosas transformaram-se em uma única ação por parte do usuário, intuitiva, de fácil compreensão, com melhoria na apresentação de dados e incremento surpreendente na velocidade de execução de determinado procedimento.

4.3. OBJETIVOS DA INICIATIVA

O Projeto Farol almeja, por meio de soluções tecnológicas internas, aumentar a eficiência e a eficácia na utilização dos recursos tecnológicos disponíveis, de forma a diminuir o tempo médio de espera no atendimento, eliminar os estoques de processos, agilizar e padronizar a comunicação com o contribuinte, aprimorar o gerenciamento das atividades e o fluxo de processos, aumentar a arrecadação, e por último, e o mais importante, valorizar o trabalho intelectual de nossos servidores.

4.4. PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

O público alvo do Projeto Farol são todos os servidores estatutários da RFB. Destaque-se que, até a ideia ser levada a efeito, o sistema ContÁgil era acessado somente por servidores da carreira tributária e aduaneira. Como várias funcionalidades foram desenvolvidas para setores que possuem Técnicos e Analistas do Seguro Social e servidores do Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (Pecfaz), conseguimos a modificação da portaria de perfis, com a ampliação da possibilidade de acesso. Consideramos esse marco uma conquista do Projeto Farol, vez que possibilitou a capilaridade de acesso a todos os servidores e unidades da RFB.

4.5. ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

Podemos dividir a implantação em 3 fases distintas:

- Fase reativa (Março de 2015 a Outubro de 2015): as demandas por funcionalidades eram atendidas à medida que fossem solicitadas pelos usuários. Não havia um planejamento robusto para avaliar o impacto das demandas, prioridades e custo de oportunidade. Nessa etapa, o objetivo era provar que a ideia funcionava.
- Fase de integração (Novembro de 2015 a janeiro de 2017): as demandas passaram a ser avaliadas com base em critérios para atribuição de prioridade, e as funcionalidades desenvolvidas com foco nos processos de trabalho envolvidos, ainda que iniciados em determinado setor e concluídos em outros. O planejamento tornou-se mais estruturado e alinhado aos objetivos estratégicos da RFB.
- Fase regional (Fevereiro de 2017 até hoje): trata-se do momento atual, quando a equipe recebe novos integrantes, ganha mais espaço físico, equipamento e status de projeto regional. Nessa fase a equipe alinha-se às diretrizes das Divisões da Superintendência Regional e das Coordenações Gerais do Órgão Central. O Projeto Farol passa a ser estratégico para iniciativas de âmbito nacional.

4.6. RECURSOS UTILIZADOS

O Projeto Farol utiliza-se da plataforma de desenvolvimento do sistema ContÁgil para a criação de novas funcionalidades, do ambiente *WIKI* do ContÁgil para a disponibilização de material didático e treinamentos à distância, além do sistema Suporte Web para esclarecimentos de dúvidas dos usuários.

Em termos de recursos humanos, a equipe conta com dois desenvolvedores em tempo integral e outros três em regime de dedicação parcial; três especificadores em tempo integral e cinco em tempo parcial. Um servidor em tempo integral e outro em tempo parcial exercendo a função de suporte e documentação. Atualmente, o Projeto Farol conta com servidores de várias unidades atuando em colaboração parcial à equipe. O Projeto não gera custos adicionais à RFB, utilizando-se tão somente de servidores, do espaço físico e dos equipamentos já existentes nas unidades.

4.7. DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

O Projeto Farol surgiu como uma excelente iniciativa de desenvolvimento interno, alinhada com os objetivos estratégicos da RFB. Sua implementação permitiu a automatização e a simplificação de processos de trabalho, valorizando o potencial intelectual dos servidores, que deixaram de executar rotinas repetitivas, cansativas, maçantes e, muitas vezes, até confusas. Tais servidores puderam produzir mais, disponibilizando um produto de alto nível aos usuários e contribuintes, de forma célere, com informações mais coesas e precisas. Demais disso, foi possível repensar os fluxos de trabalho das equipes, aproveitando melhor o potencial individual dos funcionários.

Para proporcionar todos esses benefícios, a equipe do Projeto Farol adota algumas premissas. A primeira delas é a desconstrução do modelo tradicional, burocrático e moroso presente nas demandas por novos sistemas ou solicitações de ajustes e melhorias nos *softwares* já disponíveis. A globalização, as novas tecnologias e a velocidade das transformações são realidades cada vez mais presentes no mundo atual e uma instituição com o porte da RFB deve ser capaz de responder apropriadamente a essas mudanças. É claro que os processos são bem documentados. O Projeto Farol, no entanto, prioriza as necessidades dos servidores e o atendimento às suas demandas. Acreditamos que é fundamental realizar entregas mais rápidas, acessíveis e menos burocráticas.

Outra premissa adotada pelo Projeto Farol é a entrega de produtos mais simples e funcionais, que podem ser disponibilizados com máxima rapidez. Geralmente, o desenvolvimento tradicional de produtos ou sistemas envolve um longo e pensativo período de maturação e busca a perfeição do produto. Muitas vezes essa metodologia inviabiliza a realização da demanda, pois tem um custo de oportunidade inviável. Mas, se as entregas forem simplificadas, ou realizadas aos poucos, podem atender as necessidades do demandante.

Essa mudança de paradigma aproxima os usuários dos desenvolvedores de sistemas, tornando o

processo de trabalho muito mais dinâmico e desafiador. Essas características são fatores fundamentais para a alta motivação e união da equipe do Projeto Farol.

O Projeto Farol, nesses dois anos, desenvolveu estrutura administrativa bastante robusta. Utiliza-se do sistema Mantis para abertura de demandas por novas funcionalidades e correção de erros que porventura surjam em alguma funcionalidade em produção, o que possibilita o controle de prazos, a visualização da carga de trabalho distribuída a cada servidor e o mapeamento do andamento do desenvolvimento como um todo.

Após o desenvolvimento de uma funcionalidade, abre-se demanda para elaboração de material didático para disponibilização imediata ao usuário por meio do ambiente *WIKI* do ContÁgil. Isso agrega muito valor ao produto, uma vez que se torna possível o autotreinamento, elevando consideravelmente o número de usuários. Eventuais dúvidas ou erros de sistema podem ser reportados pelo Suporte Web, o que traz grande confiabilidade e aumenta a proximidade dos usuários com a equipe do Projeto Farol.

Realizamos diversos treinamentos e designamos disseminadores a fim de aumentar a divulgação e utilização em diversas unidades. Os multiplicadores ministram treinamentos *in loco* e são convidados a apresentar as funcionalidades do Projeto Farol para servidores de todo o Brasil.

Definimos quatro papéis na equipe do Projeto Farol: especificação, desenvolvimento, suporte e documentação.

Os especificadores são profundos conhecedores da regra de negócio da RFB. Estão em constante atualização e estudo, e dominam com profundidade uma pluralidade de assuntos relacionados à Administração Tributária, permitindo o desenvolvimento com segurança e rigor na aplicação da legislação. O trabalho desses servidores é orientado pelo mapeamento de processos elencado pela Coordenação Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav).

Os desenvolvedores são aqueles que, com base na especificação, programam e desenvolvem as funcionalidades do Projeto Farol. São servidores altamente qualificados da área de Tecnologia da Informação.

Os servidores responsáveis pelo suporte dominam a totalidade das funcionalidades do aplicativo Projeto Farol, hoje mais de cem, e esclarecem dúvidas de usuários de todo o Brasil. Já os responsáveis pela documentação possuem grande conhecimento técnico para a elaboração de

material didático e treinamentos à distância para usuários, além de compilar e disponibilizar as estatísticas de utilização.

A estrutura administrativa aliada à metodologia de desenvolvimento interno, sem formalismo exacerbado, com grande integração entre os membros da equipe, possibilitou a criação de mais de cem funcionalidades em dois anos e meio de existência do projeto, o que corresponde à disponibilização de uma nova funcionalidade a cada seis dias úteis! A qualidade dos produtos e o trabalho de divulgação também foram determinantes para o sucesso, tendo o Projeto Farol, hoje, mais de um milhão de ações efetuadas por cinco mil, quatrocentos e cinco usuários, em cento e cinquenta e seis unidades da RFB distintas, aí não consideradas as Agências da Receita Federal do Brasil. Para se ter a ideia da evolução de acessos, o Projeto farol contabilizou, apenas em agosto de 2017, cento e vinte e sete mil, duzentos e cinquenta ações, com dois mil, novecentos e setenta e oito usuários.

Por fim, na seleção de demandas e avaliação de resultados, consideramos o impacto das funcionalidades do Projeto Farol nos objetivos estratégicos da RFB, a comparação entre o custo de desenvolvimento entre as empresas prestadoras de serviço de TI e o Projeto Farol e a performance na execução dos processos de trabalho antes e depois da implementação da funcionalidade.

4.7.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

Sem a concreção empírica de resultados observáveis, dificilmente, um arcabouço teórico, ainda que apresente robustez argumentativa e lógica, é sustentável do ponto de vista da aplicabilidade. Seria inócuo tecer longas considerações sobre uma metodologia inovadora de desenvolvimento interno, uma nova maneira de gerir o conhecimento e torná-lo acessível a todos os usuários no menor tempo possível, uma nova estrutura de controle de qualidade, suporte, treinamento e disseminação se nada de concreto for apresentado em termos de resultados.

Assim, pela amplitude dos temas neste relato abarcados, diversos paradigmas de resultados serão apresentados: indicadores de qualidade ou de eficiência na disseminação do conhecimento (número de pedidos de suporte, número de usuários); indicadores de relevância (número de utilizações por funcionalidade); indicadores de efetividade na automatização de processos de trabalho (análise comparativa entre tempos despendidos em determinado processo de trabalho antes e após implementação de uma funcionalidade); entre outros.

Pela natureza do presente trabalho, de *corpus* textual não muito extenso, serão apresentados resultados de forma exemplificativa, não exaustiva, uma vez que, hoje, o Projeto Farol já possui em seu escopo mais de cem funcionalidades, tornando-se inviável a exposição pormenorizada dos dados já compilados por esta equipe.

Assim sendo, optou-se por focar neste item a apresentação de resultados relativos a funcionalidades, que, isoladamente, ou conjugadas, automatizaram integralmente ou a quase totalidade de um dado processo de trabalho. Após essa digressão introdutória, passamos a expor os dados e resultados obtidos.

- Cancelamento de CPF por Multiplicidade
 - Fluxo geral do procedimento anteriormente à funcionalidade implementada:

São encaminhados à Equipe de Cadastros processos/dossiês. Na instrução processual, são coletadas dezesseis telas oriundas de diversos sistemas, as quais são convertidas em PDF e anexadas manualmente ao sistema e-processo. Ressalte-se que essa consulta e juntada será realizada para cada CPF envolvido no pedido do contribuinte. Ou seja, caso existam, por exemplo, cinco CPF envolvidos num dado processo tem-se oitenta consultas distintas, com a respectiva conversão em PDF e anexação manual ao e-processo.

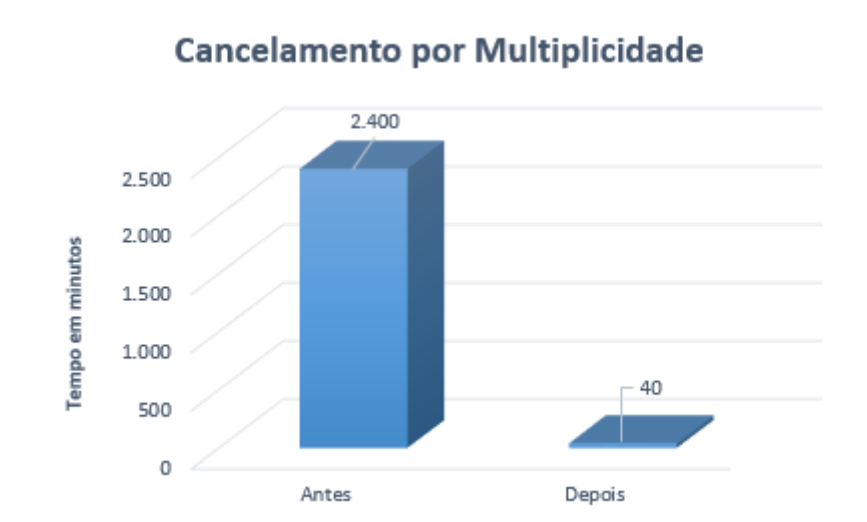
Após a instrução, passa-se à análise do processo propriamente dita, que obedecerá a diversos normativos, relativamente complexos, o que resultará num despacho mantendo um CPF e cancelando os demais. Ressalte-se que o procedimento acima descrito é realizado para a análise de um único processo.

- Fluxo geral do procedimento após implementação da funcionalidade:

Mudamos a concepção do trabalho: o que antes era feito um a um, passa a ser trabalhado em lote. Seleciona-se, pelo Projeto Farol, **TODOS** os processos existentes na caixa de trabalho da equipe e efetua-se o comando. A geração dos documentos e a juntada ao e-processo será realizada de forma automática para cada um dos processos da equipe, estando, dessa forma, concluída a instrução processual. Ressalte-se que neste momento já está concluída a instrução de todos os processos existentes na equipe! Além disso a funcionalidade busca apenas os dados relevantes para a análise.

se, organizando-os de forma lógica, completa e padronizada, em forma de relatório, tornando extremamente simples a tomada de decisão. Para cada um dos CPF envolvidos em todos os processos existentes na equipe, as informações fiscais, referentes à existência de declarações, operações, vínculos e débitos serão destacadas. Visualmente já será possível decidir qual CPF manter. Após a tomada de decisão, e tendo salvo seu modelo de documento na mesma funcionalidade, todos os despachos serão gerados, anexados ao e-processo e assinados digitalmente com apenas um clique!

Como resultados qualitativos da automatização desse processo de trabalho, temos a padronização de procedimentos, a ordenação lógica de dados, o aumento da transparência na tomada de decisão, entre outros. Como resultado quantitativo, tem-se a diminuição do tempo do processo de trabalho:



Note-se que o tempo gasto no processo de trabalho antes do Farol para 20 processos era de 2400 minutos (5 dias de trabalho). Após a utilização do Farol, para os mesmos 20 processos foram gastos apenas 40 minutos!

- Impugnação IRPF
 - Fluxo geral do procedimento antes do Farol:

Os documentos relativos à impugnação da notificação de lançamento IRPF são recepcionados pelas unidades de atendimento. Após conferência dos documentos, é formalizado o processo de impugnação, o qual é encaminhado para a equipe de preparo e instrução processual.

O servidor de tal equipe confere os documentos, verifica a tempestividade da contestação, a existência de apreciação prévia pela equipe de malha fiscal (isso tem relação com o destino do processo, DRJ ou projeções XFIS), bem como se o questionamento abrange o lançamento na sua integralidade (impugnação total).

Ao verificar que a contestação preenche os requisitos formais, o servidor responsável ajusta os sistemas (informa o questionamento, considerando a data do mesmo como sendo a do protocolo, transfere e cadastra o crédito tributário objeto do litígio do sistema CCPF para o sistema SIEF, e suspende a cobrança do valor impugnado), instrui o processo com as telas necessárias (DIRPF, Notificação de Lançamento, Aviso de Recebimento, Editais, se for o caso, DIRF, CCPF, comprovante de pagamento efetuado pelo contribuinte, dentre outras) e, finalmente, remete os autos à DRJ ou à projeção XFIS, conforme o caso.

Atividade extremamente morosa e relativamente complexa, uma vez que os conceitos de tempestividade, análise prévia pela equipe de malha e verificação dos requisitos formais exigem considerável conhecimento quanto ao processo de trabalho. Além disso, a instrução processual por meio de juntada de documentos ao e-processo é extremamente braçal e sem sentido para o servidor.

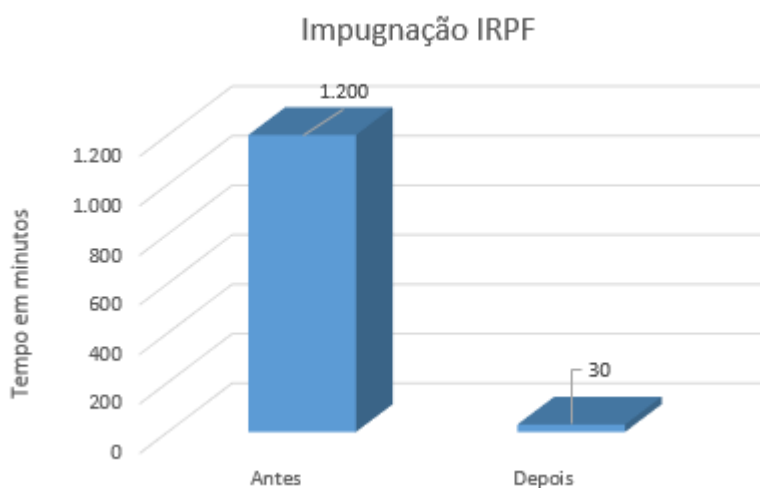
Ressalte-se que todo este trabalho refere-se à instrução de apenas um processo.

- Fluxo geral do procedimento após Farol:

Mudamos a concepção do trabalho: o que antes era feito um a um, passa a ser trabalhado em lote. De posse de todos os processos existentes na equipe, o Projeto Farol executará, com um simples clique, a verificação da tempestividade da contestação e a existência de apreciação prévia pela equipe de malha fiscal. Será gerada uma tabela com informações sobre tratar-se realmente de uma impugnação, sobre a data da ciência, sobre o prazo fatal para que a impugnação seja tempestiva, tempestividade ou intempestividade do questionamento e a existência de prévia apreciação pela equipe de malha fiscal. De posse dessa tabela, utilizar a funcionalidade gerador de documen-

tos, escolhendo todos aqueles que compõem o processo de impugnação IRPF (todos os documentos que compõem este processo de trabalho já são gerados e anexados ao e-processo de forma automática pelo Projeto Farol). Possuindo um modelo padrão para despacho de encaminhamento salvo nesta mesma funcionalidade, é possível anexar e assinar digitalmente tal despacho, encaminhando-o ao setor responsável pela análise conforme cada caso. Ressalte-se que este procedimento foi realizado apenas uma vez para todos os processos existentes na equipe.

Como resultados qualitativos da automatização desse processo de trabalho, temos a padronização de procedimentos, diminuição da necessidade de treinamento, o aumento na precisão da contagem de prazo e da decisão quanto à movimentação, entre outros. Quantitativamente, para vinte processos de impugnação, tem-se a seguinte redução de tempo:



- Manifestação de Inconformidade de PER/DCOMP

Procedimento similar ao item anterior. No entanto, apresenta um dos resultados quantitativos mais expressivos dentre os processos de trabalho automatizados nas áreas X-CAT e X-ORT. A lógica é a mesma. Anexa-se uma pluralidade de telas provenientes de diversos sistemas ao processo. Após instrução, os processos são movimentados à DRJ. Nesse caso específico houve a oportunidade de comparar duas situações idênticas e atípicas que ocorreram antes e depois da implementação da funcionalidade Farol: pela mesma empresa, foram protocoladas 4.000 manifestações de inconformidade.

O que traz certa perplexidade são os números para os dois mil processos feitos manualmente e para os dois mil trabalhados pela nova sistemática. O que antes era feito em um ano, passou a ser realizado em um dia:



- Regularização de Obras de Construção Civil
 - Fluxo geral do procedimento antes do farol:

O contribuinte entrega pela internet a Declaração e Informações sobre Obras (Diso) e comparece ao atendimento para que o servidor da RFB confira os dados dos documentos oficiais relativos à obra de construção civil com as informações contidas na referida Diso. Após a conferência, poderá resultar solicitação de retificação por parte do contribuinte (caso algum dado esteja incorreto) ou diversos procedimentos em diversos sistemas por parte do servidor da RFB para, ao final do atendimento, liberar a certidão para averbação de obra de construção civil.

Processo moroso, complexo e altamente burocrático, que possui o maior tempo médio de atendimento do Brasil (45 minutos – dados Cogea)

- Fluxo geral do procedimento após Farol:

Desenvolvemos três produtos relativamente às obras de construção civil. Um para a liberação automática da certidão, um módulo de atendimento e um para extração de dados para a cobrança e

o cadastramento de Lançamento de Débito Confessado (LDC) dos Aviso de Regularização de Obra (ARO) gerados pela internet e não pagos.

O módulo para o atendimento verifica de forma automática a jurisdição da obra, recupera automaticamente as informações da Diso, do ARO, da Prévia do módulo Certidão Negativa de Débitos (CND) do sistema Arrecadação Previdenciária (Plenus Plataforma Baixa) e do recolhimento, exibindo as informações em uma única tela e de forma organizada, abrindo, nessa mesma tela, campo para justificativa da liberação da certidão. Após o usuário escrever a justificativa e apertar “ok”, o Farol cadastra o Pedido de Certidão Negativa de Débitos (PCND) e libera a certidão de forma também automática, disponibilizando a impressão da certidão pela internet.

Em relação à liberação automática, selecionamos as DISO cujas certidões serão liberadas de forma automática. Estimamos que 70% dos casos enquadrar-se-ão nessa situação (considerando como corpus de análise de dados o Brasil). Hoje, a funcionalidade encontra-se em piloto, já autorizado pela Portaria Conjunta COAEF/CODAC nº 01 de 01 de Setembro de 2017.

Cabe ressaltar que os resultados qualitativos são extremamente relevantes, uma vez que consolidam a nova concepção da RFB quanto a esse processo de trabalho: evidencia-se o caráter declaratório da Diso, deixando de abordar o tema como uma “fiscalização de balcão”, trazendo grandes melhorias ao atendimento como um todo, abrindo espaço para a redução da demanda reprimida de outros serviços, uma vez que as horas líquidas gastas com esse processo de trabalho serão redirecionada a processos mais relevantes em termos de arrecadação e cobrança.

Quanto aos resultados quantitativos estimados (uma vez que ainda em fase de piloto), considerando o piloto autorizado no âmbito de uma das regiões fiscais, tem-se hoje, o correspondente à mão de obra de aproximadamente **60 servidores** trabalhando 6 horas por dia no processo de trabalho aqui descrito. Considerando a automatização de **70%** dos casos, conforme mencionado anteriormente, teríamos o equivalente à liberação de **42 servidores** para atuarem em outros processos de trabalho.

Um último resultado importante de ser mencionado refere-se à cobrança dos ARO não pagos. Foi realizada operação de cobrança pelo Projeto Farol, que resultou no envio de 12.000 cartas em todo o Brasil, com expectativa de recuperação de **R\$ 180 milhões**.

- Reembolso de Salário-Família/Salário-Maternidade

Em 2011 foi aberta demanda para que as empresas prestadoras de serviços Serpro e Dataprev automatizassem a análise dos PER/DCOMP, tipo de crédito salário-família/salário-maternidade. Considerando alguns obstáculos no desenvolvimento, em 2016 a Coordenação Especial de Ressarcimento, Compensação e Restituição (Corec) desenhou uma nova solução, onde a análise do direito creditório seria realizada pelo Projeto Farol. Foram analisados 75 mil PER/DCOMP, sendo que mais de 47 mil tiveram restituição paga. O Projeto Farol conseguiu realizar o que os prestadores de serviços estavam com dificuldade: integrar os diversos sistemas e banco de dados necessários para análise.

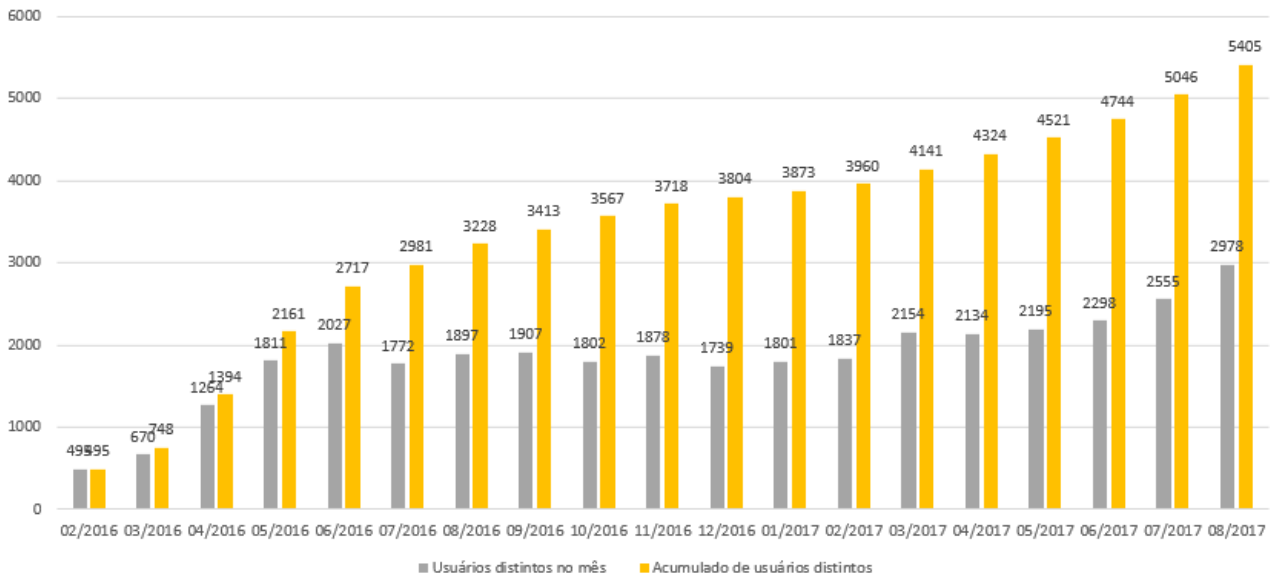
Vale destacar que a demanda que trata do assunto prevê uma estimativa de esforço de 1.055 pontos de função e, com a solução desenvolvida pelo Projeto Farol, talvez não seja sequer necessário investir mais esforços na construção da ferramenta.

- Outros resultados
 - Indicadores de qualidade ou de eficiência na disseminação do conhecimento (número de pedidos de suporte, número de usuários)

Apresentamos neste item alguns resultados que demonstram a qualidade dos produtos, a eficiência crescente na divulgação e a relevância e o impacto das funcionalidades. As estatísticas de utilização e acessos começaram a ser medidas apenas em fevereiro/2016.

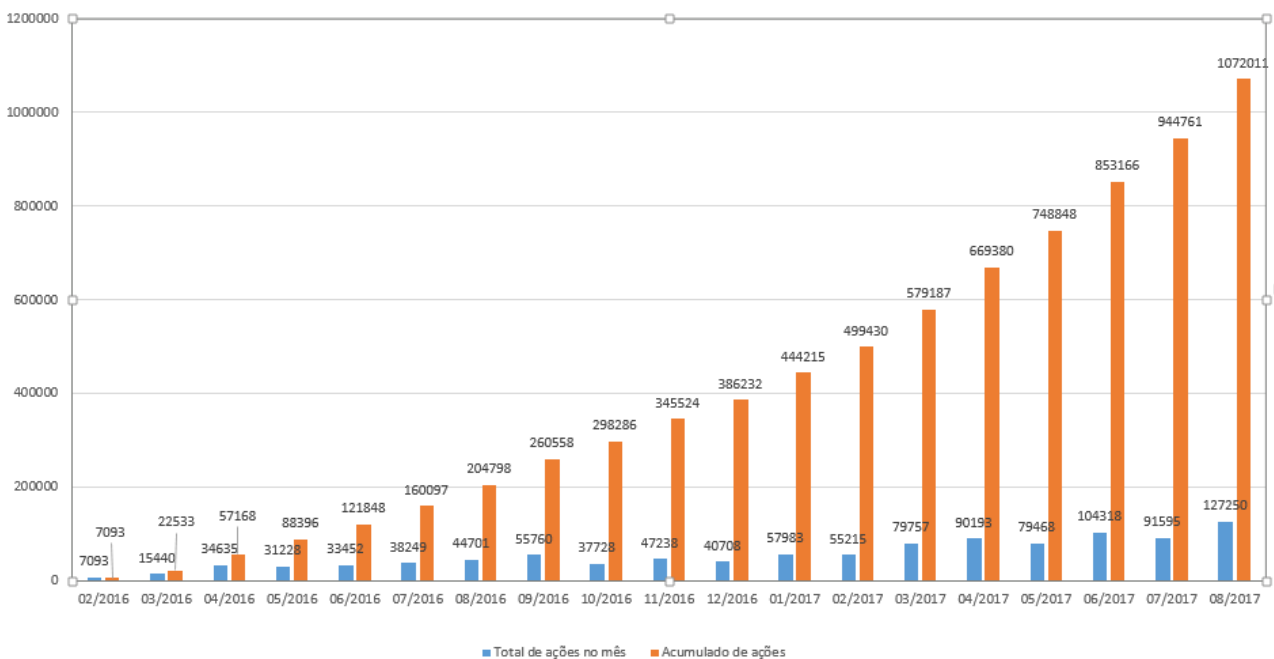
O número de usuários é um resultado que indica a qualidade dos produtos disponibilizados e a eficiência na divulgação do produto, uma vez que as funcionalidades desenvolvidas pelo Projeto Farol não são de utilização compulsória.. Note-se que há uma curva sempre crescente no número de usuários em função do tempo, resultado da divulgação pela equipe do Projeto Farol, em conjunto com coordenações dos órgãos centrais, o que traz ao projeto farol um número cada vez maior de usuários. A divulgação informal decorrente da qualidade dos produtos também deve ser considerada nos números aqui obtidos.

Evolução Qtde. Usuários RFB

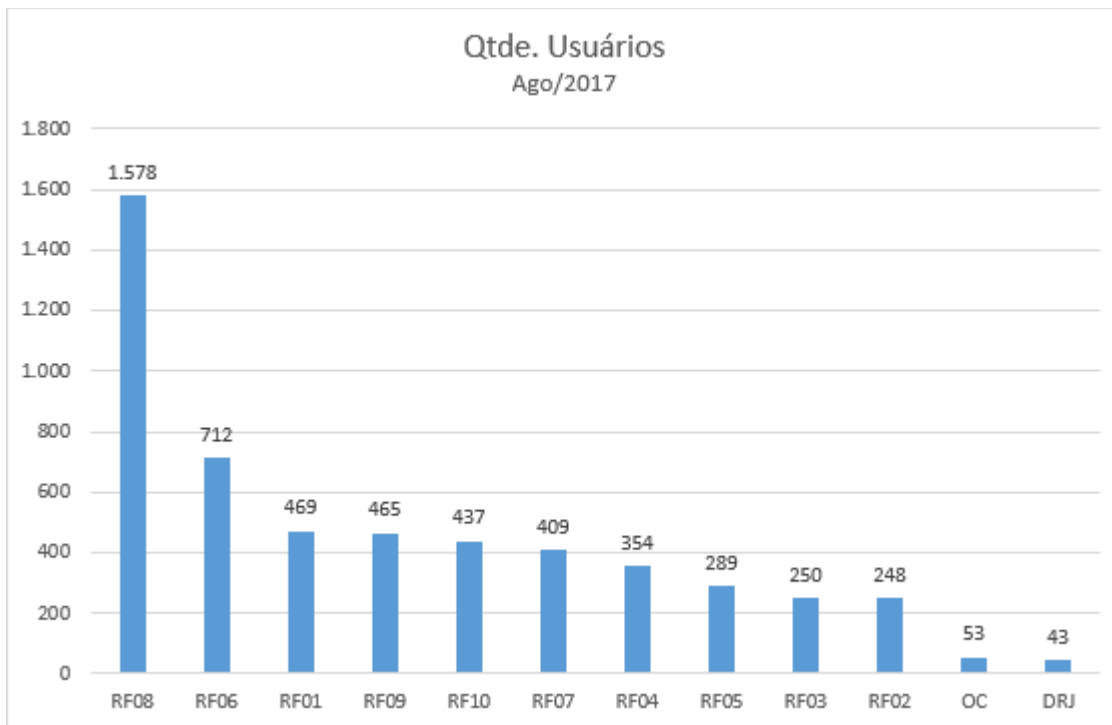


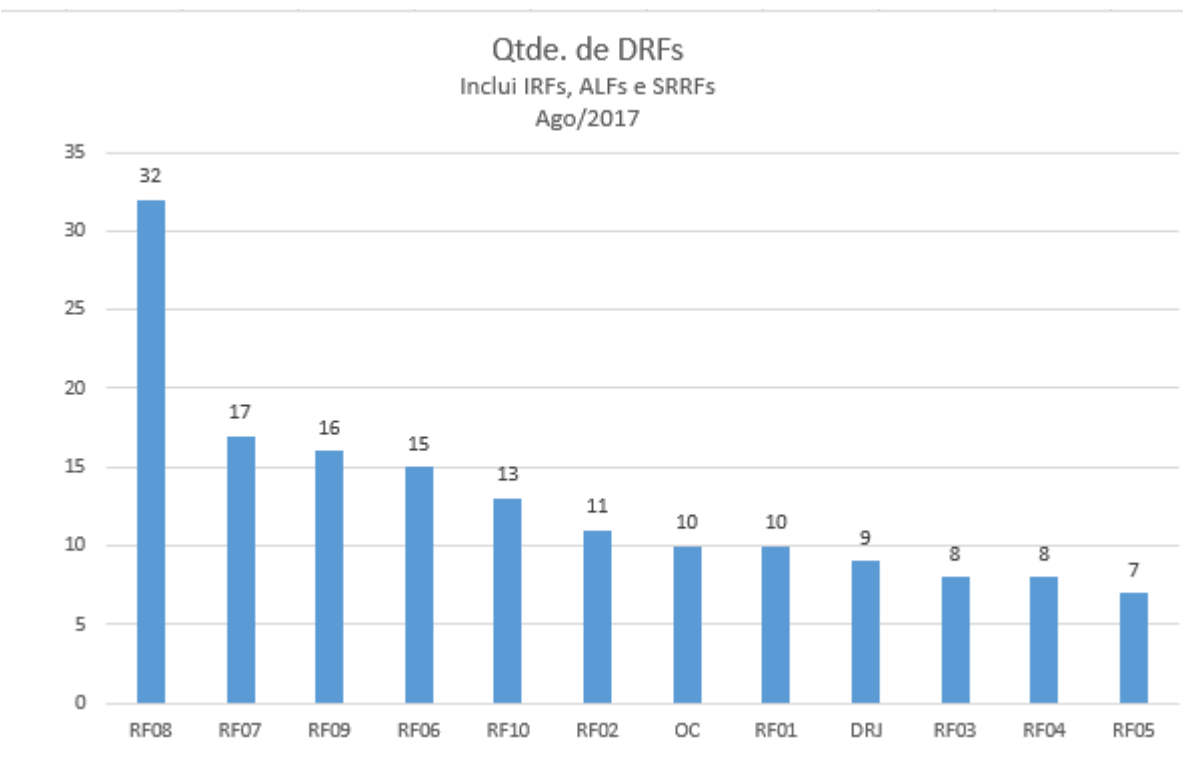
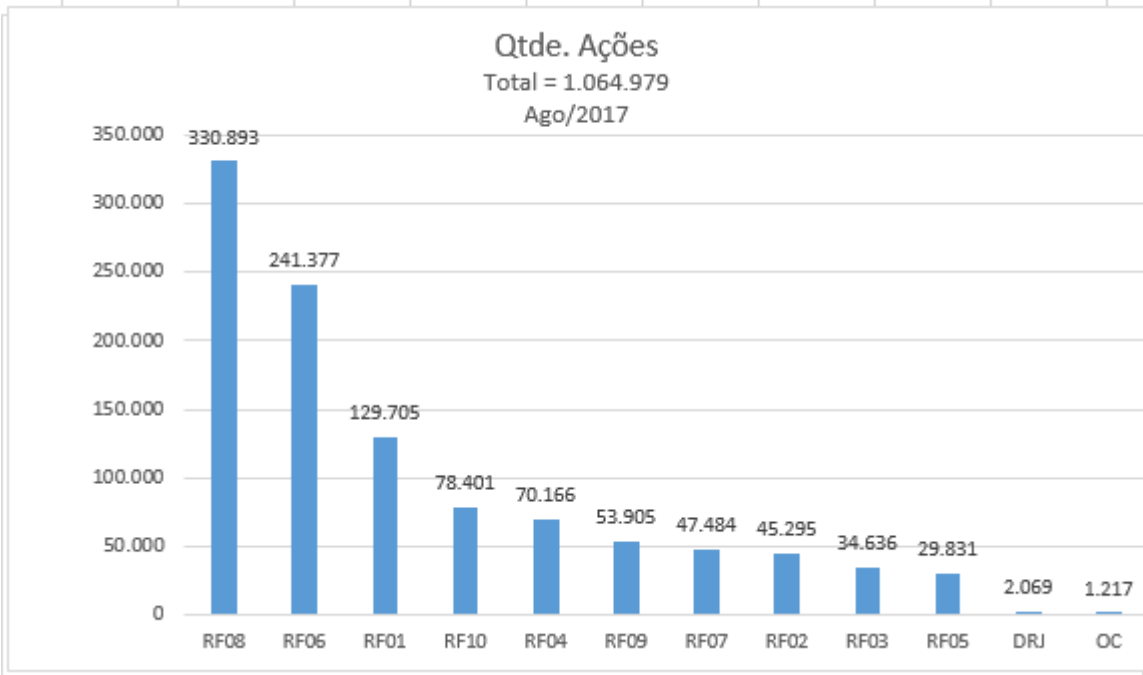
O crescimento em caráter quase exponencial no número de ações no aplicativo Projeto Farol demonstra o aumento do conhecimento a respeito das possibilidades de utilização das funcionalidades por parte dos usuários e também o impacto dos produtos disponibilizados para os diversos processos de trabalho nas unidades da RFB.

Evolução Qtde. Ações RFB
(obs. inclui usuários com cadastro incompleto)



A quantidade de ações, de unidades e de usuários por região fiscal mostra a capacidade de penetração do Projeto Farol em âmbito nacional, fruto das ações de treinamento e disseminação:





Abaixo apresentamos ilustrativamente as ações de treinamento, divulgação e disseminação:

Ação	Qtde
Suporte Cadastrados	586
Vídeo- Aulas Disponibilizadas no CUBOZ	23
Videoconferências realizadas	21
Regiões Fiscais com servidor treinado	9
Visitas Técnicas para conhecer o Projeto Farol	18
Manuais, tutoriais e roteiros WIKI	47
Demandas cadastradas pelos usuários	170

Por fim, ressaltamos a qualidade das funcionalidades quanto à estabilidade e à facilidade de utilização. Possuindo mais de cem funcionalidades, em dois anos e meio de implementação, o SuporteWeb do Projeto Farol possui apenas 586 pedidos de suportes cadastrados. No entanto a maioria esmagadora dos acionamentos relacionados aos erros apontados pelos usuários referem-se à falta de perfil para utilizar a funcionalidade nos sistemas de origem, a utilização de uma versão desatualizada do *plug-in* ou a indisponibilidade dos sistemas de origem.

4.8. LIÇÕES APRENDIDAS

4.8.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para conseguir tantos resultados positivos em um curto espaço de tempo, o Projeto Farol teve alguns fatores críticos de sucesso. *A priori*, a formação da equipe foi o alicerce para os resultados alcançados. O perfil de cada um dos participantes foi cuidadosamente definido e as pessoas alocadas com muito critério e precisão. O apoio, envolvimento e grande parceria com a Subsecretaria de Arrecadação, Cadastros e Atendimento (Suara), por meio da antiga Coordenação-Geral de Atendimento e Educação Fiscal (Coaef), atual Coordenação-Geral de Atendimento (Cogea), foi fundamental para ampla divulgação do Projeto Farol e sua projeção em âmbito nacional.

Outro fator crítico de sucesso foi a formalização da equipe regional do Projeto, consubstanciada por portaria regional, que possibilitou agregar muitos talentos ao grupo. Impossível deixar de ressaltar a qualidade das soluções desenvolvidas, pois, uma vez utilizadas, torna-se extremamente penoso retomar a forma antiga de trabalho.

4.8.2. IMPREVISTOS OBSERVADOS

Um dos imprevistos observados, foi a grande demanda por treinamentos em unidades de diversas Regiões Fiscais. Como a estrutura da equipe é enxuta e as demandas por novas funcionalidades são crescentes, não conseguimos atender a todas as solicitações. Resolvemos o problema em parte, com a designação e treinamento de disseminadores.

Outro problema foi o número insuficiente de servidores com características de desenvolvedores na equipe. Esse problema vem sendo mitigado com a inclusão de talentos em regime de dedicação parcial ao projeto.

Finalmente, a dificuldade em transpor o obstáculo de desenvolvimento nas plataformas dos sistemas Siscol e Sief nos impedem de automatizar por completo importantes processos de trabalho. Nesse caso, ainda não obtivemos solução.

5. Conclusão

Entendemos que o desenvolvimento interno de soluções tecnológicas, lastreada em equipes estruturadas e organizadas com servidores talentosos e dedicados, geridos de forma harmonizada com o novo contexto em que se insere a RFB, é a solução para enfrentarmos os desafios de um serviço público cada vez menor e mais demandado.