



19º Prêmio
Criatividade
& Inovação **2020**
da RFB

Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

CATEGORIA B:
OUTRAS SOLUÇÕES INOVADORAS EM GESTÃO ORGANIZACIONAL, SERVIÇOS PÚBLICOS, ASSUNTOS TRIBUTÁRIOS E ADUANEIROS E ASSUNTOS DIVERSOS ATINENTES AOS PROCESSOS DE TRABALHO NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

3º

**Controle Processual –
o “elo achado” da
especialização**

CARLOS MÁRCIO ORTIZ PEREIRA

SUMÁRIO

1	RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA	3
2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA	3
3	DETALHAMENTO DA INICIATIVA	4
3.1	IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE	4
3.2	ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	5
3.3	OBJETIVOS DA INICIATIVA	5
3.4	PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA	5
3.5	ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO	6
3.6	RECURSOS UTILIZADOS	19
3.7	DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS	20
3.8	LIÇÕES APRENDIDAS	22

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

Nos últimos anos, a Receita Federal do Brasil (RFB) tem passado por inúmeras iniciativas de automação e especialização de seus processos de trabalho. Contudo, verificava-se que algumas atividades (satélite) preparatórias, acessórias, complementares ou mesmo substitutivas daquelas principais desempenhadas pelas equipes especializadas ora criadas continuavam a ser realizadas por essas, o que inibia o potencial de desempenho das mesmas. Neste contexto, surgiu a iniciativa da criação do Controle Processual para que tais atividades “satélite”, mas imprescindíveis para o bom andamento dos trabalhos, fossem realizadas também de maneira padronizada, eficiente, ágil, assertiva, automatizada e também especializada, desincumbindo as demais equipes da execução de tais atividades. Essa iniciativa na 6ª Região Fiscal apresentou resultados tão excelentes, em especial no ganho em escala, padronização e agilidade, que se tornou regimental com a criação do Serviço de Controle Processual (Secop – art. 248 da Portaria Ministério da Economia nº 284/2020) no âmbito das Superintendências Regionais da RFB. O Secop tem como competência o gerenciamento da triagem, da ciência, dos fluxos processuais, a estruturação digital e o tratamento de expedientes externos. O presente relato trata do nascedouro dessa iniciativa, de sua implementação na Região Fiscal originária, dos resultados obtidos e do constante aprimoramento proporcionado pelo acompanhamento das ações e pela retroalimentação obtida por intermédio de uma comunicação eficiente com todos os intervenientes no processo. Em resumo, a institucionalização do Controle Processual criou a estrutura e proporcionou o suporte necessário para as equipes das diversas áreas de negócio, funcionando como o “elo achado” para potencializar os resultados da especialização.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

As atividades preparatórias, acessórias ou complementares àquelas desempenhadas pelas equipes de todas as áreas da RFB sempre foram relegadas a um segundo plano. Contudo, para sua realização, despendiam grandes recursos e esforços, inclusive tempo de servidores altamente capacitados em suas funções. Esse gasto não era bem mensurado, pois diluía-se entre as diversas unidades e equipes da estrutura formal da RFB. Nesse contexto, era comum encontrarmos titulares de unidades / chefes cuidando de triagem, servidores especializados controlando retorno de Aviso de Recebimento (AR) e equipes estruturadas nos gabinetes para tratar de expedientes externos. Também

verificávamos que, em muitos casos, a estrutura digital das unidades e equipes dentro do sistema e-Processo estava desorganizada e / ou mal gerenciada. Agregava-se a isso o fato de todas essas atividades “satélite” serem realizadas manualmente e sem padronização.

Essa situação de desperdício de tempo e capacidade de trabalho tornou-se muito mais evidente com a implantação das unidades especializadas (“VR”) da Gestão do Crédito Tributário, Cadastro e Benefícios Fiscais nas diversas Regiões Fiscais. Tais unidades, posteriormente, agregaram as equipes de Retaguarda do Atendimento (Eatre), Malha IRPF e a respectiva revisão de seus lançamentos. Foi nesse contexto que surgiu a iniciativa regional de criação de uma equipe especializada no Controle Processual para realizar todas essas atividades “satélite” de maneira muito mais produtiva e eficiente.

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Durante o processo de implantação das equipes especializadas da Gestão do Crédito Tributário, Cadastro e Benefícios Fiscais na Região Fiscal, foram realizados o levantamento dos servidores envolvidos nos diversos processos de trabalho e do percentual de dedicação a cada uma das atividades que desempenhavam. Nesse momento, ficou evidente que uma parte significativa dos trabalhos realizados estava relacionada a atividades preparatórias (*e.g.* triagem processual) ou acessórias (*e.g.* controle de ciência) àquelas consideradas finalísticas. Constatou-se, ainda, que não havia um padrão ou qualquer forma de automação na realização de tais atividades que orbitam as principais (“satélite”), o que acabava por despender mais esforços do que o efetivamente necessário para sua realização. Outro ponto constatado foi a sistemática equivocada de estruturação digital, que não permitia o aproveitamento de todo o potencial do sistema e-Processo.

Agregado a esse contexto de reestruturação, havia a necessidade da transferência dos estoques das unidades locais (DRF e ARF) para a nova unidade virtual (VR), que abrigaria as equipes especializadas. Essa transferência tinha como prerequisite a continuidade dos trabalhos tão logo os processos fossem migrados para a nova estrutura.

Em face de tais dificuldades, vislumbrou-se a oportunidade de estruturar de maneira diferente e inovadora a realização das atividades de gerenciamento da transferência dos estoques, da triagem, da ciência, dos fluxos processuais /

estrutura digital e, posteriormente, o tratamento de expedientes. Nascia nesse momento o conceito de Controle Processual, que agrega em um só corpo todos esses processos de trabalho e atividades “satélite”.

Definido o escopo de trabalho do Controle Processual, a equipe foi formada pelos servidores que já desempenhavam as atividades ora assumidas, tendo sido agregados outros poucos para realizar gerenciamento, padronização e automação dos procedimentos de forma regional.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A grande inovação proporcionada pelo Controle Processual foi aproveitar a oportunidade de especialização e a dificuldade em centralizar as atividades “satélite” para propor uma reengenharia dos tais processos acessórios de trabalho com o intuito de realizá-los de maneira padronizada, automatizada, produtiva e assertiva, sem a necessidade de alocação de novos recursos, mas, pelo contrário, liberando nossos servidores altamente especializados para o desempenho de suas atividades finalísticas. Os ganhos de produtividade das equipes especializadas devem-se, em parte, a esse “elo” proporcionado pelo Controle Processual entre as atividades especializadas principais e aquelas consideradas “satélite”.

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

O objetivo da iniciativa confunde-se com o próprio propósito do Controle Processual, que foi explicitado posteriormente no Regimento Interno da RFB (art. 248 da Portaria ME nº 284/2020), em que lhe “compete, nas respectivas regiões fiscais, gerir e executar as atividades de triagem, da ciência, dos fluxos processuais, da estrutura do sistema de processos digitais e do tratamento dos expedientes”. Contudo, na prática, a missão do Controle Processual vai muito além disso, pois abrange qualquer iniciativa que possa auxiliar todas as áreas de negócio da RFB no bom desempenho de suas ações finalísticas.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

Inicialmente, a atuação do Controle Processual abrangia somente a “prestação de serviços e auxílio” às equipes especializadas da Gestão do Crédito Tributário, Cadastro de Benefícios Fiscais. Posteriormente, foram agregadas a Retaguarda do Atendimento e as equipes de Malha IRPF e de revisão da mesma. Com a implantação do novo regimento interno, as Equipes de Fiscalização (Eqfis) passaram a ser “clientes” do Controle Processual. Atualmente, encontra-se em implantação na 6ª Região Fiscal a especialização da área aduaneira,

em que as equipes já contarão, desde o início de seu funcionamento, com os “serviços prestados” pelo Controle Processual.

Portanto, o Controle Processual tem atuação em todas as áreas da RFB, bastando que as mesmas especifiquem seus processos de trabalho / fluxos processuais e permitam que a estruturação digital seja efetuada seguindo as regras do sistema e-Processo. Destacamos que os serviços são prestados pelo Controle Processual de forma personalizada às diversas equipes especializadas, atendendo às suas necessidades específicas, pois essas são seus “clientes”.

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

As etapas de implantação, por sua vez, confundem-se com as próprias competência e atividades desempenhadas pelo Controle Processual, e a subdivisão nos tópicos a seguir tem fins meramente didáticos e visa pormenorizar todas as suas áreas de atuação.

3.5.1 ESTRUTURAÇÃO DIGITAL

Um dos requisitos para o bom funcionamento de todo o fluxo processual é que a estrutura digital (unidades, equipes, fluxo entre atividades, alocação de integrantes etc.) esteja formatada dentro dos padrões do sistema e-Processo, pois, dessa forma, pode ser aproveitada toda a potencialidade do sistema. Ocorre que essa estruturação ficava a cargo de cada unidade local, que comumente não observava as regras dispostas em Notas Técnicas ou não possuía servidores com o conhecimento do sistema e-Processo que permitisse fazer corretamente as configurações ou prestar orientações para tal.

Essa foi a primeira novidade e área de atuação do Controle Processual quando da implantação das primeiras equipes especializadas ainda no âmbito da unidade virtual “não específica” (VR das Região Fiscal). Ao assumir a configuração da estrutura digital e a orientação a respeito dos fluxos processuais, conseguiu-se uma padronização regional na forma de estruturar as equipes, o que também servia de suporte para a implantação da Gestão de Horas.

Contudo, a estruturação digital não se restringiu à unidade virtual regional (VR), pois, em virtude de sua atuação regional, era necessário expandir para as demais unidades locais (e.g. DRF e ARF) para garantir a fluidez processual. Então, o Controle Processual encarregou-se também da estruturação das equipes “TRIAG” das unidades locais, que passaram a ser administradas pelo mesmo.

Outro ponto de importante atuação do Controle Processual foi a implantação do conceito regional de equipe única de “Protocolo” em cada unidade. Essa equipe é compartilhada por todos os integrantes da unidade e visa, exclusivamente, à formalização de processos. Com essa novidade implementada pelo Controle Processual, eliminou-se o transtorno de as equipes terem a atividade “Formalizar Processo / Dossiê” associada às mesmas, pois essa funcionava como “porta de entrada”, permitindo que qualquer outra equipe movimentasse processos diretamente para lá.

À medida que a especialização foi se tornando realidade em outras áreas da RFB, o Controle Processual passou a atuar como disseminador do conceito de “estruturação das unidades por macroprocesso de trabalho”. As especializações em andamento proporcionaram o terreno fértil para uma revisão total da estrutura digital da RFB com a criação das unidades especializadas de Gestão do Crédito Tributário, Cadastro e Benefícios (Devat), Fiscalização (Defis), Atendimento (Deate) e do próprio Controle Processual (Dicop). Foi o Controle Processual o responsável por toda a estruturação dessas novas unidades especializadas por macroprocesso de trabalho no âmbito da Região Fiscal.

3.5.2 TRANSFERÊNCIA DE ESTOQUES

Estruturadas as unidades, o primeiro grande desafio assumido pelo Controle Processual foi coordenar a transferência dos estoques das unidades locais (DRF e ARF) para a nova unidade virtual (VR) que passaria a abrigar as equipes especializadas. A solução a ser aplicada deveria garantir a entrega dos processos diretamente às equipes especializadas e em condições de trabalho imediato, sem a descontinuidade que seria ocasionada se houvesse a necessidade de, no destino (equipe especializadas), acessar o conteúdo de cada processo para dar o devido encaminhamento.

Então, a solução encontrada pelo Controle Processual foi a classificação dos processos na origem, pois ninguém melhor que os então responsáveis pelos processos para identificar seu conteúdo e a fase em que se encontravam. Esse esforço de classificação foi capitaneado pelo Controle Processual que, em conjunto com os futuros supervisores das equipes especializadas, estruturou a “Tabela de Classificação Mineira” a ser utilizada para a identificação de cada processo a ser transferido. Contudo, a simples classificação dos processos não permitia ainda a continuidade dos trabalhos, pois as equipes destinatárias dos processos precisavam conhecer também a situação em que os mesmos se encontravam. Para tanto, foi criada também uma classificação para as fases processuais. A identificação da classificação e da fase de cada processo ficou

como incumbência das equipes de origem e Controle Processual, que atuavam para garantir que os processos somente fossem encaminhados às novas equipes especializadas se estivessem devidamente classificados e com fase informada.

Ocorre que, com a implantação do novo Regimento Interno e a adoção do conceito de estruturação das unidades digitais do e-Processo por macroprocesso de trabalho (Devat, Defis, Deate e Dicop), houve a reestruturação das equipes e a necessidade de nova migração dos estoques para as unidades especializadas recém-criadas. Mais uma vez, demonstrou-se importante a existência do Controle Processual, pois esse, além de promover toda a estruturação das novas unidades de destino, também negociou e planejou, juntamente com cada equipe especializada (antiga e futura), a sistemática de migração dos estoques. A experiência do Controle Processual foi fundamental para que toda a migração (mais de 80 mil processos) ocorresse na Região Fiscal originária de forma automatizada e transparente para os servidores usuários do sistema e-Processo, pois esses encerraram seus trabalhos em uma sexta-feira, ao final do dia, e retomaram na segunda-feira seguinte, na nova estrutura, com os processos distribuídos nas mesmas atividades e com os mesmos responsáveis, sem qualquer descontinuidade, inclusive com a manutenção de movimentações programadas preexistentes. A coordenação do Controle Processual também foi fundamental para que a migração não ocasionasse nenhum impacto na Gestão de Horas dos processos.

De igual modo, a transferência dos estoques dos setores de fiscalização das unidades locais (DRF) para as equipes especializadas na nova Defis também foi coordenada pelo Controle Processual com base nas diretrizes estabelecidas pela Divisão de Fiscalização (Difis).

Portanto, constata-se que o Controle Processual foi fundamental para a especialização, no que concerne à transferência assertiva dos estoques de processos sem descontinuidade dos trabalhos.

3.5.3 DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE PAPEL

Não obstante a implantação do sistema e-Processo há mais de uma década, ainda havia um estoque de processos em papel nas unidades locais e que deveriam ser destinados às equipes especializadas regionais. Também nesse momento a atuação do Controle Processual foi fundamental no processo de digitalização desses estoques.

O Controle Processual traçou as diretrizes para o encaminhamento dos processos pelas unidades locais, seguindo as mesmas regras de classificação e fase utilizadas com sucesso na transferência dos estoques de processo digitais.

Em outra vertente, estabeleceu os padrões de digitalização e de formatação dos arquivos digitais pela empresa contratada para a realização desses serviços, de maneira que puderam ser utilizadas funcionalidades do “Projeto Farol” dentro do ContÁgil para automatizar a instrução dos processos digitais e também aferir a correção do procedimento realizado.

3.5.4 GERENCIAMENTO TRIAGEM

A correta triagem dos processos que ingressam nas unidades e a remessa célere e assertiva às equipes responsáveis pelos mesmos são fundamentais para a fluidez processual. Essa atividade, anteriormente desempenhada localmente, foi assumida no âmbito regional pelo Controle Processual, incluindo as unidades não especializadas (DRF e ARF). Portanto, todos os processos que ingressam nas equipes “Triag” de todas as unidades da Região Fiscal passaram a ser responsabilidade do Controle Processual.

O Controle Processual realiza a triagem dos processos, identificando a equipe especializada responsável pelo tratamento dos mesmos, promovendo a devida entrega.

A triagem e o gerenciamento do fluxo processual são realizados com base na classificação dos processos. Inicialmente, era utilizada a “Tabela de Classificação Regional”, que foi substituída pela “Tabela Brasil”, sendo essa estruturada em quatro níveis (macroprocesso, processo de trabalho, área e tema) e com correlação direta com a unidade e / ou equipe responsável por sua análise. A remessa dos processos para as equipes especializadas é efetuada de forma automatizada, utilizando a funcionalidade “Movimentação Parametrizada” do Farol, após a identificação do responsável.

Esse procedimento de triagem pelo Controle Processual baseia-se nos seguintes tópicos:

3.5.4.1 Formalização padronizada / classificada

A utilização pelas unidades locais da funcionalidade “Checklists” do Farol garante que processos e dossiês sejam formalizados de forma padronizada e já classificados com base na “Tabela de Classificação Mineira” e também na “Tabela Brasil”, o que permite a entrega automatizada às equipes especializadas. O índice de formalização utilizando citada funcionalidade no âmbito da Região Fiscal é altíssimo (acima de 80%), em função do trabalho de conscientização promovido com patrocínio contínuo do Controle Processual.

Contudo, a formalização de processos não ocorre somente no âmbito da RFB. As unidades da Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN) também

formalizam processos e os encaminham para providências no âmbito da RFB. A diversidade de temas tratados nesses processos é um dificultador à implementação de automação da triagem. Então, o Controle Processual na condução de fluxo processual está desenvolvendo um piloto regional de “Checklists PFN”, para que a mesma sistemática de formalização adotada com sucesso pelas unidades da Região Fiscal seja utilizada também no âmbito da PFN.

3.5.4.2 Parametrização da classificação

Caso os processos objeto de triagem não sejam classificados na origem, são utilizados parâmetros para a classificação a partir de informações constantes dos mesmos na seguinte ordem e precedência: Área de Concentração Temática (ACT – Tema da Gestão de Horas), Grupo – Tipo – Subtipo, Assunto Comprot e “Tabela de Classificação Regional”. Tais critérios de parametrização são ativados ou desativados com base em retorno da assertividade desse tipo de classificação obtido junto às equipes destinatárias, mediante inserção / exclusão de linhas em tabelas de correlação dessas informações com os códigos de classificação da “Tabela Brasil”.

3.5.4.3 Classificação manual

Na impossibilidade de classificação automática ou parametrizada, os processos são encaminhados para triagem manual (atividade “Preparar Distribuição”) pelos integrantes do Secop, onde são abertos, classificados manualmente (preenchimento da palavra-chave “Controle Processual” com a classificação da Tabela Brasil) e recolocados no fluxo de triagem (movimentados para atividade “Expedir Processo”), para entrega às equipes responsáveis pela análise de forma automatizada.

3.5.4.4 Triagem continuada

Os casos urgentes e com prazos exíguos para atendimento também são tratados pela equipe de Triagem do Controle Processual. As unidades locais, inclusive as Procuradorias Regional e Seccionais da Fazenda Nacional (PFN), são orientadas de forma contínua a informar “Providência” e “Prazo” nos processos quando ocorrerem tais situações. A equipe do Controle Processual, quando identifica no decorrer do dia algum processo com “Providência” e “Prazo” exíguo para cumprimento, promove a imediata remessa para a equipe especializada e a comunica, mediante mensagem para a Caixa Corporativa Notes da mesma, garantindo dessa forma agilidade no atendimento das demandas.

3.5.4.5 Controle do “efeito rebote”

A automação da triagem possui um controle para evitar que um processo seja devolvido de forma automática para a mesma equipe que o remeteu. Nesse caso, o processo é redirecionado para a equipe de Triagem manual (atividade “Preparar Distribuição”) que identifica a equipe especializada responsável e corrige o fluxo.

3.5.4.6 Gerenciamento da equipe “Protocolo”

O Controle Processual gerencia, ainda, a equipe “Protocolo” das unidades especializadas, adotando as seguintes providências de forma automática em relação aos processos: a) remessa à equipe especializada e distribuição para servidor responsável pela formalização no caso de processos “abandonados” há vários dias; b) devolução à unidade local da própria Região Fiscal, no caso de processos encaminhados indevidamente para essa equipe como medida educativa; c) remessa para Triagem manual dos processos encaminhados indevidamente por outra Região Fiscal.

3.5.4.7 Triagem de processos de trabalho nacionalizados

Há situações em que os processos são de competência de equipes nacionais (e.g. isenção para aquisição de veículos por taxistas e deficientes – Sisen; equipe nacional do ITR) ou de Delegacias Nacionais por lista de NI / setor econômico (e.g. Deinf/SP e Demac/RJ). No processo automatizado de triagem, os processos que atendam a tais circunstâncias são remetidos diretamente ao Secop da Região Fiscal responsável.

3.5.4.8 Identificação de processos de interesse de equipes especializadas

Algumas equipes especializadas regionais trabalham com lista de NI de contribuinte de interesse (e.g. Equipe de Órgãos do Poder Público – Eopp e Equipe de Cobrança Administrativa Especial – CAE). Nesses casos, os processos de tais contribuintes continuam sendo encaminhados para as equipes especializadas originariamente competentes, mas é registrada, com destaque em Nota de Equipe, essa situação especial com o intuito de promover a interação entre os envolvidos e potencializar o pleno acompanhamento do contribuinte.

3.5.4.9 Triagem de processos de interesse pessoal

Era prática usual que os processos de interesse pessoal dos servidores, que tratam de assuntos não tributários, fossem remetidos e permanecessem nas equipes onde os respectivos servidores desempenhavam suas funções. A

implantação do Controle Processual inovou também nesse ponto. Agora, os processos de interesse pessoal são encaminhados para uma equipe específica (“Gabin/Pessoas”) na unidade especializada onde o servidor atua e distribuídos de forma automática para os interessados, evitando que se misturem com os demais processos tributários da equipe.

3.5.4.10 Triagem de processos oriundos do SEI

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é utilizado em vários órgãos públicos, inclusive no âmbito do Ministério da Economia. Esse sistema possui uma integração com o e-Processo por intermédio de um “barramento” que permite a tramitação de processos entre os sistemas. A “porta de entrada” dos processos oriundos do SEI na Região Fiscal (atividade “Receber processo – SEI”) passou a ser localizada na equipe Triag unidade Secop e é gerida pelo Controle Processual, que se encarrega de triar os processos e encaminhá-los às equipes responsáveis por sua análise.

3.5.4.11 Porta de entrada única de origens PFN, CARF e DRJ

A proposta inovadora do Controle Processual é gerenciar todo o fluxo do processo e a triagem no âmbito da Região Fiscal. A partir da institucionalização regimental desse serviço, foi possível que o Secop assumisse tal papel no que concerne a todos os processos oriundos da Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN), Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf) e Delegacias da Receita Federal do Brasil de Julgamento (DRJ). Tal papel foi regulamentado por intermédio da Nota Técnica e-Processo nº 11/2020, que estabeleceu o Secop como destino (equipe Triag na atividade “Receber processo – origem CARF / DRJ / PFN”) de todos os processos oriundos dessas unidades anteriormente citadas.

A implantação de sistemática similar é anseio da PFN e das DRJ, que têm dificuldades no gerenciamento dos processos recebidos, pois mantêm a estrutura de recepção e triagem espalhada entre suas unidades. Em relação às DRJ, o Controle Processual, com base em sua experiência, está participando de um projeto de piloto de implantação da automação da triagem naquele órgão, que permitirá a centralização da recepção dos processos e o devido tratamento dos mesmos. Isso é uma demonstração da possibilidade de aplicação da inovação implantada pelo Controle Processual em outras áreas além das Regiões Fiscais. A mesma necessidade foi constatada, recentemente, nos Órgãos Centrais para os quais não houve a previsão no Regimento Inter da RFB de uma estrutura de Controle Processual, mas para a qual há encaminhamentos para sua implantação em uma futura revisão regimental.

3.5.4.12 Portal de integração entre equipes especializadas

As regras de movimentação do e-Processo impedem a remessa direta de processos entre equipes de unidades distintas. Ocorre que, entre algumas equipes, há um grande fluxo processual diário e contínuo (e.g. Contencioso Administrativo – Ecoa e Revisão da Malha IRPF – Revirpf). Para facilitar o trâmite processual entre tais equipes, foi criado na estrutura das unidades especializadas um “espelhamento” das equipes de outra unidade especializada, que é gerenciado pelo Controle Processual. Diariamente, os processos encaminhados para essas equipes-espelho (“fakes”) são efetivamente enviados para as verdadeiras equipes especializadas de destino de forma automatizada.

3.5.5 TRIAGEM DAS DENÚNCIAS DA OUVIDORIA

É comum o recebimento de denúncias pelo canal de comunicação externo da Ouvidoria da Receita Federal. Neste caso, no âmbito da Região Fiscal, tais denúncias são encaminhadas para a Caixa Corporativa no Notes do Controle Processual, onde integrantes da equipe de Triagem as acessam, providenciam a formalização dos respectivos dossiês, utilizando a funcionalidade “Checklists” do Farol, e fazem o encaminhamento para a equipe de Expedientes do próprio Controle Processual.

3.5.6 PREPARO PROCESSUAL

Atualmente, o Controle Processual gerencia os processos recebidos na triagem e que estejam sem documentos, quer sejam oriundos das unidades locais / Chat RFB ou formalizados como Dossiês Digitais de Atendimento (DDA) pelo contribuinte no e-Cac. Tais processos são mantidos sob guarda do Controle Processual até que seja providenciada a solicitação de juntada de documentos pelo contribuinte. Nesse momento, é realizada a avaliação de tais solicitações e os processos são remetidos para as equipes responsáveis pelo prosseguimento da análise. Dessa forma, as equipes especializadas não precisam gerenciar esse estoque de processos e dossiês “vazios”, pois já os recebem devidamente instruídos com a documentação juntada pelo contribuinte.

Essa subequipe de Preparo está apta para assunção de outras atividades de instrução e preparo processual (e.g. validação do cumprimento dos requisitos formais no protocolo de Processos de Consulta e Classificação de Mercadorias e remessa para análise), quando houver demanda por parte das equipes especializadas.

3.5.7 GERENCIAMENTO DA CIÊNCIA

Outra atividade acessória, mas essencial para o bom andamento processual, é a garantia da efetividade da comunicação dos atos processuais aos contribuintes. Esse gerenciamento da ciência também foi assumido de forma regional pelo Controle Processual e abrange todas as formas de ciência (eletrônica, postal, edital e protocolo digital do Ministério Público Federal – MPF), exceto a pessoal. O Controle Processual atua como um prestador de serviços para as equipes, efetuando todo o gerenciamento da ciência nos exatos termos demandados pelas mesmas.

O gerenciamento da ciência é realizado de forma automatizada, seguindo um fluxo processual predefinido. A parte operacional (*e.g.* postagem, juntada de AR e correspondência devolvida) é realizada por integrantes da subequipe de Ciência localizados em diversas unidades da Região Fiscal. Por questão de logística, optou-se por centralizar a realização da ciência por AR Digital e o retorno dos documentos (Aviso de Recebimento – AR e correspondências devolvidas) em duas delegacias da Região Fiscal.

Anteriormente, as ciências eram realizadas pelos próprios responsáveis pelo procedimento ou esses repassavam orientações verbais aos responsáveis pela expedição. Também era muito comum que os responsáveis pela análise processual controlassem todo o fluxo da ciência, desde o acionamento até a juntada do respectivo documento que comprovava sua efetivação, passando pela emissão de editais no caso de ciências improfícuas. O Controle Processual assumiu esse papel de gerenciamento pleno da ciência e realiza os procedimentos de acordo com as orientações recebidas do responsável pelo processo, inclusive quanto ao destino do processo (devolução ao demandante, remessa a outra equipe ou arquivamento) após o término do fluxo de ciência.

A comunicação entre o demandante da ciência (cliente) e o Controle Processual ocorre de forma padronizada, mediante a utilização do Gerenciador de Nota de Ciência (GNC), que é uma planilha de fácil preenchimento, onde todas as informações suficientes e necessárias ao gerenciamento de todo fluxo de ciência são pormenorizadas pelo demandante. O aplicativo GNC possui “Ajuda” embutido e orientações específicas (“?”) para o preenchimento de cada uma das informações:

Os processos e dossiês contendo a “Nota de Ciência” são encaminhados para uma equipe gerenciada pelo Controle Processual (“Contproc/Ciência”) na própria unidade onde se encontra a equipe especializada demandante e, diariamente, são objeto de análise e tratamento. No âmbito do Controle Processual, os procedimentos relativos à ciência são divididos em três categorias, a depender da sistemática de ciência demanda, da situação cadastral do contribuinte e também dos documentos a serem cientificados:

- a) Automática: todo o procedimento, desde o acionamento da ciência até a impressão dos documentos do caso de ciência postal, passando pela geração de AR digital e a inclusão de Nota de Processo com as informações referentes ao rastreamento (*hiperlink*) dos documentos no site dos Correios, é realizado de forma automatizada. Nessa situação, enquadram-se as ciências “comuns”, que abrangem em média mais de 70% (setenta por cento) das situações.

VR RF SECOP (NT_RASTREAR001) - Controle Processual.

AÇÃO: postagem com AR digital em 25/08/2020 .

CONTEÚDO: 106300000 88 - NOTIFICAÇÃO PARA
COMPENSAÇÃO DE OFI e outro(s) doc

RASTREAMENTO: [BO](#) [BR](#)

Na ciência automática, o endereço do destinatário é buscado nos sistemas de cadastro da RFB antes da postagem. Portanto, o demandante nem precisa preencher essa informação nos documentos, pois a etiqueta do destinatário e o respectivo AR Digital são preenchidos de forma automática. De igual forma é identificada a opção do contribuinte pelo Domicílio Tributário Eletrônico (DTE) para o acionamento da ciência eletrônica.

- b) Mista: os procedimentos de acionamento e impressão dos documentos são realizados de forma automatizada, mas em função de circunstâncias especiais (*e.g.* destinatário diverso do interessado no processo, requisição externa de informações) a postagem é realizada manualmente. Esse tipo de demanda atinge, aproximadamente, 15% (quinze por cento) dos casos de ciências gerenciadas.

- c) Manual: o procedimento de acionamento é realizado manualmente e, no caso de ciência postal, os documentos são impressos em “pdf” ou gravados no formato original (e.g. arquivos não pagináveis), para que possam ser compartilhados com responsáveis pela postagem. Essa sistemática contempla também a gravação de CD no caso de grandes volumes de documentos e / ou formatos não passíveis de impressão. Em geral, essa situação de ciência manual ocorre nas situações especiais de ciência (e.g. múltiplos destinatários) ou nos casos de contribuintes em situação cadastral não ativa / regular, em que o Controle Processual encarrega-se de identificar o sucessor (e.g. empresa incorporadora, sócio em liquidação voluntária, herdeiro ou inventariante) para cientificá-lo. Essa forma de trabalho costuma ter um quantitativo inferior a 15% (quinze por cento) dos casos de ciência.

Esse gerenciamento centralizado / automatizado da ciência pelo Controle Processual, além de permitir o ganho em escala, também desincumbe o servidor/equipe dessa atividade. Os procedimentos de acionamento da ciência e impressão dos documentos são realizados utilizando a funcionalidade “Realizar Ciência” do Farol, o que garante agilidade e assertividade no procedimento.

Outro aspecto tratado no gerenciamento da ciência pelo Controle Processual é a garantia da efetividade da sua realização com reiteraões, se forem necessárias, e a emissão de e-Editais nos casos de ciência improfícua.

No caso de ciência das correspondências relativas à “Régua de Cobrança” ou da “Cobrança Especial” (Audot), é adotada uma sistemática especial de ciência também automatizada pelo Controle Processual, que inclui controle de qualidade do conteúdo dos dossiês recebidos para ciência e a remessa dos documentos para os sucessores, no caso de contribuintes em situação cadastral não ativa / regular. Além da ciência postal para os não optantes pelo DTE, também a realizamos no âmbito do Controle Processual ciência eletrônica para todos os casos, por ser mais uma forma (sem custos) de contatar o contribuinte.

3.5.8 TRATAMENTO DE EXPEDIENTES E DENÚNCIAS

O tratamento dos expedientes externos e das denúncias recebidas é algo que sempre gerou muito trabalho nas unidades locais e seu atendimento era disseminado em diversos setores ou centralizado no gabinete. Nessa sistemática não havia uma padronização na forma de atendimento, a rastreabilidade era deficitária, assim como o controle dos prazos deixava a desejar. Isso também gerava interrupções nos trabalhos das equipes especializadas, que deixavam de realizar suas atividades finalísticas para analisar e atender a tais demandas.

A solução encontrada e implementada regionalmente foi a criação de uma subequipe de Expedientes no âmbito do Controle Processual, que assumiu tanto o tratamento / resposta aos expedientes externos quanto a recepção / catalogação das denúncias recebidas para a comunicação padronizada ao setor competente para o prosseguimento da análise. A equipe de Expedientes foi constituída por servidores com conhecimento nas diversas áreas de negócio da RFB, para que pudessem atender às requisições sem demandar as equipes especializadas na quase totalidade das situações. Com o tempo e a especialização, além das respostas, essa equipe passou a realizar ajustes simples em sistemas (*e.g.* atualizações cadastrais), liberando ainda mais as equipes especializadas. Outros ganhos foram a padronização (*e.g.* banco de “ofícios padrão” – atualmente com 26 modelos e 16 roteiros / manuais), a agilidade nas respostas, o controle dos prazos para atendimento e a rastreabilidade das demandas recebidas, o que reduziu significativamente os casos de reiteração ou de alegação de descumprimento.

3.5.9 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO

Todo o processo inovador de implantação do Controle Processual e de assunção das atividades que anteriormente eram desenvolvidas nas unidades locais, ou mesmo no âmbito das equipes especializadas, foi acompanhado de ampla comunicação, com realização de videoconferências, reuniões no Teams, encaminhamento de orientações e elaboração de roteiros. Contudo, para tornar ainda mais efetiva a comunicação, adotou-se a novidade de comunicar de forma clara e objetiva os atos praticados nos processos pelo Controle Processual, mediante a inserção de Notas de Equipe padronizadas. Dessa forma, o destinatário do processo passa a ter pleno conhecimento de todo o ocorrido. Seguem exemplos de Nota de Equipe inseridos nos processos:

a) Triagem

VR xxRF SECOP (NT_TRIA002) - Controle Processual.

ORIGEM: UF UNIDADE DRF | TRIAG-DRF-XXX-UF | Receber ATENDIMENTO AO CIDADÃO - Triagem (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: triagem.

OCORRÊNCIA: SODEA ou processo sem documentos.

PROVIDÊNCIA: aguardando solicitação de juntada de documentos pelo interessado para remessa à equipe especializada.

VR xxRF SECOP (NT_TRIA003) - Controle Processual.

ORIGEM: UF UNIDADE DRF | CXFOR-CXCOR-DRF-XXX-UF | Formalizar Processo / Dossiê (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: triagem.

OCORRÊNCIA: critério de definição da equipe especializada: Parametrizado (Tabela Mineira) [06.02.001.0001].

PROVIDÊNCIA: remessa à equipe especializada.

VR xxRF SECOP (NT_TRIA006) - Controle Processual.

ORIGEM: UF UNIDADE ARF | APOIO-GABIN-ARF-XXX-UF | Apreçar e Assinar Documento (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: triagem.

OCORRÊNCIA: processo não pode ser objetivo de triagem automática ou parametrizada. Remetido para triagem manual pelo SECOP.

PROVIDÊNCIA: promover a classificação pela Tabela Brasil e remeter para TRIAGEM/Expedir Processo para que possa ser enviado à equipe especializada responsável.

VR xxRF SECOP (NT_PORTAL001) - Controle Processual.

ORIGEM: UF UNIDADE ARF | CONTAD-ECO-A-DEVATXX-VR | Analisar Impugnação Total (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: movimentação de processos direta para equipe especializada.

OCORRÊNCIA: processo enviado para o portal de espelhamento de equipes em unidade especializada.

PROVIDÊNCIA: remetido para a equipe especializada indicada pelo responsável na origem sem intervenção do Controle Processual.

VR xxRF SECOP (NT_PROTOCOL001) - Controle Processual.

ORIGEM: VR BR DEFIS | TRIAG-DEFISBR-VR | Receber Processo / Dossiê - Sigloso (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: gerenciamento de processos na equipe PROTOCOLO.

OCORRÊNCIA: processo devolvido automaticamente por ter sido remetido indevidamente à equipe PROTOCOL de unidade especializada. A equipe PROTOCOL destina-se, exclusivamente, à formalização de processos pelas equipes da própria unidade especializada. A movimentação de processos entre unidades distintas deve ter SEMPRE como destino a equipe TRIAG.

VR xxRF SECOP (NT_CHOC003) - Controle Processual.

ORIGEM: não se aplica.

AÇÃO: acompanhamento de processo / dossiê vazio. Solicitação de juntada de documentos avaliada e aceita.

OCORRÊNCIA: critério de identificação da equipe especializada: Automático [02.13.010.0001].

PROVIDÊNCIA: remessa à equipe especializada.

b) Ciência

VR xxRF SECOP (NT_CENCIA001) - Controle Processual.

ORIGEM: VR XXX REGIAO FISCAL DRF | CONTAD-ECO-A-DEVATXX-VR | Realizar Ciência (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: gerenciamento de ciência pelo SECOP.

OCORRÊNCIA: foi(ram) constatada(s) a(s) seguinte(s) inconsistência(s) que impossibilita(m) o prosseguimento da ciência solicitada:

- Solicitação de Juntada de Documentos pendente de análise

PROVIDÊNCIA: promover o saneamento da(s) pendência(s) antes de nova remessa para ciência pelo SECOP.

VR xxRF SECOP (NT_CENCIA004) - Controle Processual.

ORIGEM: VR xxRF SECOP | HABCREDEQAUD-DEVATXX-VR | Emitir Parecer / Despacho (Responsável: XXXXXXXXXXXXX)

AÇÃO: acionamento AUTOMÁTICO / MISTO da ciência efetuado pelo SECOP de acordo com a Nota de Ciência.

OCORRÊNCIA: não há.

PROVIDÊNCIA: gerenciar o fluxo da ciência de acordo com as orientações constantes da Nota de Ciência, promovendo a devolução / remessa à equipe indicada ou arquivamento do processo.

VR xxRF SECOP (NT_POSTAGEM002) - Controle Processual.

ORIGEM: VR xxRF SECOP | CIENCIA-SECOP99-VR | Acompanhar Pronunciamento (Responsável: INEXISTENTE)

AÇÃO: gerenciamento de ciência.

OCORRÊNCIA: fluxo concluído com remessa à equipe indicada em Nota de Ciência, após confirmação da ciência e manifestação do contribuinte ou decurso do prazo para tal.

PROVIDÊNCIA: promover a movimentação do processo com base na situação do mesmo e em observância das orientações constantes da última Nota de Ciência.

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

A equipe do Controle Processual é composta pelos servidores que já desempenhavam as atividades de Triagem e Ciência, além dos designados para o gerenciamento desses fluxos / elaboração de roteiros e de um responsável pelas automações dos procedimentos. Há ainda terceirizados que colaboram nas atividades de envelopamento, postagem e digitalização de documentos. Especificamente em relação à subequipe de Expedientes, a seleção dos integrantes teve como critério o conhecimento das diversas áreas da RFB, sendo que grande parte é oriunda do Atendimento.

A automação dos procedimentos é realizada com base em informações dos processos extraídas do sistema e-Processo (Relatório Gerencial de Estoque Configurável) e utilizando inúmeras funcionalidades disponíveis no ContÁgil – Farol, entre elas: Checklists, Dados dos Documentos, Gerador de Documentos, Consultar Notas, Consultar / Avaliar Solicitação de Juntada, Liberar / Atribuir Responsável / Auto Distribuir, Incluir Notas, Incluir Informações em Palavras-Chave, Movimentação Parametrizada e Realizar Ciência e inúmeras outras extrações para respostas aos expedientes externos. A conjugação dessas informações é processada em rotinas dentro de um banco de dados Access, que gera planilhas a serem utilizadas como mapeamento nas funcionalidades do Farol. O banco Access foi estruturado com diversas tabelas de configuração (identificadas pelo prefixo “RF”), o que permite o ajuste fácil e rápido, sem a necessidade de qualquer alteração os códigos das rotinas de automação, permitindo a adequação no caso de qualquer mudança na sistemática de trabalho ou na estruturação das equipes / unidades envolvidas em todo o processo. Essa forma de construção da automação permite sua adaptação a outras Regiões Fiscais, bastando o ajuste no conteúdo das referidas tabelas de configuração e a criação no e-Processo de um “Relatório de Estoque Configurável” contendo as mesmas informações. Há, inclusive, outras três Regiões Fiscais com interesse na utilização dessa mesma sistemática de trabalho, o que é um primeiro passo para uma futura nacionalização do Controle Processual. A seguir a relação das tabelas de configuração da visão do formulário de automação no banco Access:

Formulário_Geral	Limpa Geral	TRIAGEM - gera dados para extração FAROL	CHOCCAGEM - gera dados para extração FAROL	EXPEDIR - sem dados para extração FAROL	TRANSF - sem dados para extração FAROL	PORTAL - sem dados para extração	CÊNCIA - gera dados para extração	POSTAGEM - gera dados para extração FAROL	PROTOCOL - sem dados para extração
RF_CONFIG_001_Secop	EXPORTA (inicial)								
RF_CONFIG_002_Equipet_Trabalhadas	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_003_Atividades_UA	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_004_Situacao_Cadastral	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_004_Inicializacao_Conteudo TRAB_001	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_005_Destino_por_UA_Jurisdicao	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_006_Secop_Retacao	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_007_Equipet_Especializadas	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_008_CORRELACAO_Tabela_Brasil_Equipet	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_009_Unidades_Especializadas	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_010_Praos	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_011_Sendites_a_Unidade	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_012_Palavra_Chave	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_013_CNC_Versao	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_014_Tipo_Ciencia_Acionamento	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_015_Sendites_x_Equipet	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_016_Destino_por_NI	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_017_Equipet_por_NI	IMPORTA DADOS (inicial)								
RF_CONFIG_018_Classifica_TB_Padrao_e_Parametrizado_por_Equipet	IMPORTA DADOS (inicial)								
	Processa TRIAGEM	Processa CHOCCAGEM	Processa EXPEDIR	Processa TRANSF	Processa PORTAL	Processa CÊNCIA	Processa POSTAGEM	Processa PROTOCOL	
	EXPORTA GERAL								
	EXPORTA GERAL								

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

Antes da implantação do Controle Processual, as atividades então assumidas pelo Secop eram realizadas de forma manual, sem padronização e com desperdício de recursos / tempo e alocação de servidores, por vezes, altamente capacitados / especializados para a realização de ações rotineira, repetitivas e simples.

Com a implantação do Controle Processual na 6ª Região Fiscal, houve sistematização, padronização, roteirização e automação de grande parte de todos os processos de trabalho. Os quantitativos mais recentes de processos trabalhados pelo Secop na 6ª Região Fiscal são os seguintes:

Mês / 2020	Equipe		
	Triagem	Ciência	Expedientes
Janeiro	12.159	3.606	586
Fevereiro	11.530	3.847	719
Março	15.702	3.600	713
Abril	5.884	1.153	423
Mai	8.158	1.678	513
Junho	8.826	3.277	681
Julho	9.657	8.298	897
Total	71.916	25.459	4.532
Média mensal	10.274	3.637	647

(Fonte: sistema e-Processo – equipe VR-99RF/Contproc)

A agilidade na triagem dos processos é demonstrada pelo tempo de permanência dos processos na equipe Triag (atividades “Receber...”). Desde a implementação do Controle Processual na Região Fiscal originária, os processos são remetidos às equipes especializadas responsáveis pela sua análise, no máximo, no dia seguinte (D + 1) àquele em que são recebidos na TRIAG, conforme demonstrado a seguir:

Atividade	Média(dias/processo)	
	Nos últimos 30 dias	Nos últimos 180 dias
Receber - Origem CARF - Triagem	0	1
Receber - Origem DRJ - Triagem	1	1
Receber - Origem PFN - Triagem	0	0
Receber ARREC E CONTR CRED TRIB - Triagem	0	0
Receber ATENDIMENTO AO CIDADÃO - Triagem	0	0
Receber FISCALIZAÇÃO - Triagem	1	1
Receber ORIENTAÇÃO TRIBUTÁRIA - Triagem	1	0
Receber Processo / Dossiê - Sigiloso	0	0
Receber Processo - Triagem	0	0
MÉDIA EQUIPE	1	1

(Fonte: sistema e-Processo – referência 31/07/2020 e equipe VR-99RF/TRIAG)

Entre os processos recebidos para triagem, somente um percentual reduzido (entre 15% e 20%) é encaminhado para triagem manual (atividade “Preparar Distribuição”) pelos integrantes do Secop, sendo que a mesma agilidade (D + 1) é mantida nesses casos, conforme extrações abaixo:

Atividade: Preparar Distribuição

Frequência	Estoque Inicial	Aumento de Processos				Total
		Entrada	Formal.	Reinclusão	Disjun.	
AGO/2020	0	2004	0	0	0	2004
SET/2020	35	1871	0	0	0	1871

(Fonte: sistema e-Processo – referência 01/08/2020 a 29/09/2020 e equipe Secop/Triagem)

Atividade	Média(dias/processo)	
	Nos últimos 30 dias	Nos últimos 180 dias
Apreciar e Assinar Documento	0	0
Expedir Processo / Dossiê	1	1
Preparar Distribuição	1	1
Preparar para envio ao Arquivo	0	1
MÉDIA EQUIPE	1	1

(Fonte: sistema e-Processo – referência 01/08/2020 a 29/09/2020 e equipe Secop/Triagem)

Em relação à Ciência, os resultados também são excelentes. Além do gerenciamento (controle de prazos, juntada de documentos, devolução / remessas às equipes) ser automatizado, grande parte (em média, acima de 85%) dos procedimentos de acionamento da ciência e impressão dos documentos para postagem é realizada de forma automatizada (Automática + Mista). Contamos, ainda, com um percentual irrisório de processos devolvidos para saneamento da ciência realizada pelo Secop. Os números a seguir demonstram esses bons resultados:

Fluxo Ciência	Qte	%
AUTOMÁTICA	6.427	77,80%
MANUAL	664	8,04%
MISTA	1.037	12,55%
SANEAR	133	1,61%
Total	8.261	100%

Fonte: Banco Access de automação – referência de 01/08/2020 a 29/09/2020.

Portanto, tanto os ganhos qualitativos quanto os quantitativos foram imensos desde a implantação do Controle Processual na 6ª Região Fiscal.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O principal fator crítico de sucesso foi o patrocínio obtido regionalmente para a implementação da inovação e a participação de inúmeros intervenientes (e.g. integrantes da Controle Processual, supervisores de equipes especializadas, chefes de divisão da SRRF e Delegados dirigentes) com críticas e sugestões de implementação.

As inúmeras funcionalidades disponíveis no Farol, que possibilitam o trabalho em lote dos e-processos, também foram determinantes para a grande automação dos procedimentos. Nesse ponto, contamos ainda com o apoio da equipe do Farol no aprimoramento de algumas funcionalidades e desenvolvimento de outras que permitiram grandes saltos quantitativos e qualitativos no trabalho.

Por fim, mas não menos importante fator de sucesso, citamos o engajamento de todos os integrantes das subequipes (Triagem, Ciência, Preparo e Expedientes) do Controle Processual desde o início da implementação e a alocação dos mesmos nas atividades em que pudessem aproveitar seu potencial e experiência.

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

No decorrer da implantação da nova sistemática de trabalho e ainda atualmente, deparamo-nos diversas vezes com a necessidade de realocação dos integrantes das subequipes e redistribuição de trabalhos para atendermos plenamente as demandas. Essas readequações foram superadas, principalmente, em virtude da existência de roteiros e manuais para os procedimentos executados nos diversos processos de trabalho, também pela “tutoria” realizada pelos supervisores, ainda que informais, das subequipes.

Outro ponto relevante para evitar imprevistos foi realizar sempre um exaustivo planejamento prévio antes da assunção de qualquer nova atividade pelo Controle Processual. As novas atividades sempre foram devidamente mapeadas, analisados os pontos críticos, os gargalos e as possibilidades de automação antes da implementação de qualquer solução. Os procedimentos são roteirizados e passam, periodicamente, por avaliação dos resultados (quantitativos e qualitativos) para a implementação de ajustes necessários em todo o fluxo.



19º Prêmio 2020 Criatividade & Inovação da RFB

Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

Apoio



O melhor plano para o seu negócio

Patrocínio



Organização



Realização



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA

