



Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

RELATOS VENCEDORES

RELATOS

CATEGORIA - A

PREDOMINANTE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

1º – DCTFWEB – MODERNIDADE A SERVIÇO DA SOCIEDADE

JACIAN ANISIO MARQUES DA SILVA

2º – SMS – SOLUÇÃO EM MANDADO DE SEGURANÇA – UMA PERSPECTIVA DE VISÃO INTEGRAL DO PROCESSO DE TRABALHO

FABIO ROGERIO COLVARA

3º – FICHAS - CONTROLE DE CARGA, CONFERÊNCIA FÍSICA E FLUXO DE PROCEDIMENTOS DE PERDIMENTO

IVAN DA SILVA BRASÍLICO

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

1º – ABORDAGEM COMPORTAMENTAL NO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO

DANIEL BELMIRO FONTES

2º – CONFERÊNCIA REMOTA DE MERCADORIAS: GARANTIA DE AGILIDADE E SEGURANÇA NO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO E A CRIAÇÃO DO CENTRO DE CONFERÊNCIA REMOTA (CONFERE)

CLEITON ALVES DOS SANTOS JOÃO SIMÕES

3º – CONTROLE PROCESSUAL – O “ELO ACHADO” DA ESPECIALIZAÇÃO

CARLOS MÁRCIO ORTIZ PEREIRA

APRESENTAÇÃO

O Prêmio de Criatividade e Inovação tem por objetivo reconhecer e valorizar trabalhos, apresentados por servidores e empregados em exercício na Receita Federal do Brasil (RFB), que se caracterizem pela inovação, criatividade, qualidade técnica e aplicabilidade na implantação de boas práticas de gestão e melhoria dos processos de trabalho e dos serviços prestados ao contribuinte.

Com essa iniciativa, objetiva-se incentivar o estudo de temas relevantes para o aperfeiçoamento de estratégias e métodos operacionais da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, bem como constituir um considerável acervo de ideias e sugestões que representem uma oportunidade para analisar e aprofundar reflexões sobre a melhoria dos serviços prestados por esta instituição, e, ainda, uma forma de melhorar a gestão do conhecimento.

O projeto desta premiação insere-se na política institucional de reconhecimento e valorização do corpo funcional desta Secretaria e, ao mesmo tempo, promove e propicia o espaço organizacional para a apresentação de iniciativas inovadoras que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela RFB à sociedade.

Os prêmios ofertados aos vencedores do certame representam um reconhecimento institucional às práticas que induzem à inovação na gestão institucional, com vistas a identificar experiências que possam ser disseminadas e atravancar outras práticas inovadoras. Busca-se a gestão de excelência e o incentivo à busca permanente da melhoria dos processos de trabalho e dos serviços prestados aos contribuintes.

Este e-book contém os trabalhos premiados dos três vencedores de cada categoria, A e B, em 2020, e representa uma contrapartida socioambiental ao patrocinador Banco do Brasil.

2

CATEGORIA - A

PREDOMINANTE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

1º – DCTFWEB – MODERNIDADE A SERVIÇO DA SOCIEDADE

JACIAN ANISIO MARQUES DA SILVA

SUMÁRIO

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

A DCTFWeb surgiu da necessidade de a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) substituir a GFIP, como declaração das contribuições previdenciárias e de outras entidades e fundos, de forma a permitir a unificação do controle do crédito tributário por meio de um único sistema, no caso o SIEF.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

Em 2007, ocorreu a fusão da Secretaria da Receita Previdenciária (SRP) com a Secretaria da Receita Federal (SRF), fazendo surgir a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) (Lei nº 11.457/2007).

Até então, a SRP utilizava a Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (GFIP) como declaração para confissão de dívidas relativas às contribuições previdenciárias e para outras entidades e fundos.

Em 2009, a RFB realizou um grande seminário onde ficou instituído o Programa de Unificação do Crédito Previdenciário e Fazendário no SIEF – PUC, composto por vários projetos, sendo a DCTF Previdenciária, juntamente com a EFD (folha de pagamento digital), denominada de PUC01. Esse projeto daria origem a uma nova declaração para substituição da GFIP e a uma folha de pagamento digital mensal.

No início, a DCTFWeb (inicialmente denominada DCTFPrev) seria gerada por meio de um Programa Gerador de Declaração (PGD), como a atual DCTF fazendária, mas já seria acoplada à folha de pagamento digital, projeto que também surgiu em paralelo no mesmo seminário realizado pela RFB (PUC01).

Desde a sua concepção inicial, sempre foi ponto-chave a necessidade de se vincular, de forma incontestada, a apuração das bases de cálculo, realizada pela escrituração/folha de pagamento e a declaração (DCTFWeb), de forma a evitar a existência das divergências e inconsistências observadas na sistemática adotada pela RFB em suas declarações.

A sistemática utilizada pela DCTF fazendária, onde primeiro se paga (DARF), depois se declara (DCTF) e, por último, se demonstra a apuração (ECF etc.), possibilita variadas chances de inconsistências entre essas fases, que são totalmente desvinculadas umas das outras.

Essa desvinculação entre as diferentes etapas pode trazer a necessidade de diversas malhas fiscais, para confrontar o valor escriturado/declarado/pago. Essas malhas poderiam ser evitadas, ou substancialmente reduzidas, com a aplicação da metodologia da DCTFWeb, que inverte a lógica adotada pela DCTF fazendária.

É certo que isso não é uma tarefa simples, mas que está sendo buscada para melhoria dos nossos sistemas de administração do crédito tributário.

Com a evolução dos trabalhos e do tempo, e com a transformação da folha de pagamento digital em um projeto multiministerial (onde surge o eSocial), houve a necessidade de se adaptar o projeto da DCTFWeb aos novos acontecimentos.

Foi nessa época, por volta de dezembro de 2012, que surge a oportunidade de se mudar a plataforma da DCTFWeb, de PGD, para uma plataforma web, muito mais moderna e flexível.

No entanto, ainda tínhamos alguns pontos críticos relacionados à disponibilidade de acesso à internet aos nossos contribuintes.

Com os sucessivos adiamentos de entrada em operação do eSocial, escrituração imprescindível para a DCTFWeb, tivemos tempo adicional para evoluir em diversas frentes de trabalho, principalmente no que diz respeito aos avanços do acesso à internet, que se difundiu muito nesse intervalo de tempo.

Por último, considerando a decisão governamental de se “fatiar” a entrada do eSocial, de acordo com o porte da empresa, tivemos a entrada da DCTFWeb em produção em agosto de 2018, com um grupo reduzido de apenas pouco mais de 13 mil contribuintes. Acontece que esse “pequeno” grupo de contribuintes era composto pelas maiores empresas nacionais.

Mas, como havia um permanente contato entre o eSocial e essas empresas, cujo desenvolvimento era conjunto, existindo inclusive um grupo de trabalho denominado GT

Confederativo, onde as empresas participavam ativamente das definições de leiautes e testes de sistemas, a DCTFWeb também se acoplou a essa iniciativa, permitindo um bom ambiente de testes de infraestrutura e mesmo do próprio sistema.

Nos (três primeiros meses anteriores à entrada da DCTFWeb, oferecemos um ambiente de testes para as empresas, onde essas poderiam se familiarizar com a nova plataforma de confissão de dívidas, bem como conferir a exatidão dos cálculos realizados pelas escriturações.

Então, no final de agosto de 2018, tivemos a primeira entrega oficial da DCTFWeb, relativa aos fatos geradores ocorridos durante o período de apuração agosto de 2018.

O dia 14/09/2014 foi o último dia do prazo de entrega. Tudo transcorreu dentro da normalidade, com apenas 02 (dois) pequenos incidentes momentâneos, que em nada atrapalharam a entrada em produção da DCTFWeb.

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

A DCTFWeb surgiu com o intuito de ser a mais parecida possível com a DCTF fazendária, de forma a mitigar a necessidade de adaptação do SIEF.

Mesmo assim, o SIEF ainda necessitaria de algumas mudanças, considerando que teríamos novos créditos vinculáveis (salário-família, salário-maternidade e retenções sobre notas fiscais), além de débitos vinculados a matrículas no Cadastro Específico do INSS – CEI (atual Cadastro Nacional de Obras – CNO).

Contudo, utilizando a mesma estrutura lógica da DCTF fazendária, economizaríamos recursos preciosos, principalmente de tempo de construção.

A substituição do PGD pela plataforma web foi decidida no decorrer do desenvolvimento do projeto, tendo em vista a evolução tecnológica em curso, que abria uma janela de oportunidade interessante.

A opção pela plataforma web facilitaria as integrações da DCTFWeb com os demais sistemas da RFB, pois poderíamos fazer validações em diferentes etapas do processamento da DCTFWeb, diferentemente do PGD, que faz todas as validações possíveis somente no momento da transmissão, o que poderia inviabilizar algumas funcionalidades.

A equipe de trabalho da DCTFWeb sempre foi pequena, composta por um gerente de projeto e quatro ou cinco usuários especificadores e homologadores.

Houve algumas substituições durante o projeto, principalmente no posto de gerente, mas que não chegaram a comprometer o andamento dos trabalhos.

O comprometimento de toda a equipe durante essa longa jornada foi certamente o elemento de maior relevância para o

sucesso do projeto.

Adicione-se o fato sempre relevante do apoio da gestão da Codac-Corat/Suara, que enxergaram no projeto da DCTFWeb a oportunidade de se modernizar a forma de tratamento dos créditos tributários lançados por homologação.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A DCTFWeb transformou-se em um modelo totalmente novo de declaração de débitos e créditos.

Ela nasce com a proposta de se extinguir a necessidade de batimentos posteriores entre as escriturações e a confissão de dívida, como ainda ocorre com a atual GFIP e com a DCTF fazendária.

Nessas declarações, as bases de cálculo estão dissociadas dos débitos confessados (folha de pagamento, na GFIP, e as diversas escriturações, na DCTF fazendária).

Isso demanda um esforço tremendo do nosso corpo funcional e dos nossos sistemas de cobrança, e mesmo da fiscalização, para se verificar a compatibilidade entre o valor que seria devido e aquele efetivamente declarado em GFIP/DCTF e pago em GPS/DARF.

Além disso, na DCTF fazendária existente não é obedecida uma ordem natural dos fatos (apurar as bases de cálculo e o tributo devido >> declarar >> recolher), pois primeiro se paga (em DARF preenchido pelo contribuinte), depois se declaram os débitos/créditos na DCTF e, por último, é enviada a demonstração da apuração dos fatos geradores (ECF e demais SPEDs).

Com essa sistemática, é grande a possibilidade de erros ou mesmo tentativas de fraudes por parte dos contribuintes, sendo evidente a necessidade de batimentos e malhas para se conciliar todos esses valores.

E para se fazer essas validações e batimentos posteriores, é necessário tempo e pessoal disponível.

E esse tempo gasto na efetivação da cobrança é essencial nesse processo, pois quanto mais próximo do fato gerador se iniciar a etapa de cobrança, mais chances de sucesso terá esse processo.

Com o advento da DCTFWeb, temos a garantia de que os valores escriturados pelo contribuinte (atualmente no eSocial e na EFD-Reinf) são os mesmos que servirão de base de cálculo para a confissão de dívida na DCTFWeb, e que comporão o DARF emitido eletronicamente após a efetiva transmissão da declaração.

Assim, fechamos um ciclo completo com a DCTFWeb, reduzindo as chances de erros e quase eliminando a possibilidade de manipulação de informações entre a apuração das bases de cálculo e o pagamento.

Isso também se aplica às deduções de salário-família, salário-maternidade e crédito de retenções sobre notas fiscais.

Sendo assim, podemos nos concentrar nas tarefas de cobrar o que é declarado ou de lançar, *ex officio*, os valores deixados à margem da escrituração. Contudo, já não é mais possível incluir um trabalhador na folha de pagamento e deixar de confessar os valores daí decorrentes.

Uma outra novidade da DCTFWeb é a sua modularidade. Ela é capaz de atender ao pequeno contribuinte (MEI, ME, EPP, empregador doméstico) de forma diferente e favorecida daquela disponível às empresas maiores.

Temos a possibilidade de permitir a transmissão imediata da declaração, como já ocorre com o empregador doméstico, que, na maioria das vezes, nem percebe que está utilizando a estrutura da DCTFWeb para confessar seus débitos mensais e emitir a guia para pagamento. Isso simplifica a vida do pequeno contribuinte, que não necessita instalar novos aplicativos para executar a tarefa de confessar seus débitos ou emitir/reemitir o DAE (Documento de Arrecadação do eSocial).

Já para os contribuintes com maior complexidade de informações, temos funcionalidades que também ajudam na sua tarefa de preparar e transmitir a DCTFWeb.

A DCTFWeb, tentando evitar a poluição visual exibe, por padrão, somente as informações mais essenciais, facilitando assim as tarefas mais corriqueiras da empresa (consultar declaração, transmitir, emitir DARF). Porém, criamos diversos filtros nas telas da DCTFWeb, permitindo a customização dessas informações pelo próprio contribuinte, de acordo com as necessidades individuais de cada um.

Também temos uma outra funcionalidade que personaliza a declaração para o contribuinte, no que se refere à forma de aproveitamento de seus créditos. Ele pode escolher a ordem em que seus créditos (salário-família, salário-maternidade, retenções sobre notas fiscais e pagamentos) serão utilizados pela aplicação para abater seus débitos, evitando assim um problema recorrente na atual GFIP.

Outro facilitador é a possibilidade de se importar os DARF e as DCOMP (declarações de compensação/PER/DCOMPWeb) diretamente dos sistemas da RFB.

A importação/abatimento de DARF já está disponível desde o início da obrigatoriedade da DCTFWeb. A importação/abatimento de DCOMP, apesar dessa funcionalidade já ter sido homologada há mais de um ano, ainda não está disponível ao contribuinte. A previsão é de liberação ao público nos primeiros dias de outubro de 2020.

Essas importações facilitam em muito a apuração de saldo a pagar, considerando que a DCTFWeb utiliza o DARF numerado (SENDAs), onde é possível a existência de inúmeros códigos de receita em um mesmo documento. Se não houvesse essa funcionalidade, a apuração do saldo a pagar seria bastante dificultada.

Também entendemos como fator modernizante a emissão do DARF a partir da própria declaração, evitando preenchimentos incorretos e retificações posteriores. Os DARF

em atraso já são emitidos com atualização de juros e multas, e com código de barras em todos os casos.

Existe na DCTFWeb a funcionalidade de abater pagamentos/DCOMP, que prevê a possibilidade de se gerar DARF parciais sem a necessidade de se retificar a DCTFWeb.

A DCTFWeb já prevê a possibilidade de importação de exclusões (lançamento de ofício), parcelamentos e depósitos judiciais/DJE. A importação de depósitos judiciais já está disponível. A importação de créditos vinculáveis de exclusão e de parcelamentos já está prevista no projeto, mas aguarda disponibilidade das equipes envolvidas e de espaço orçamentário para efetiva implantação.

Ainda no que se refere à modularidade da DCTFWeb, também pensamos nos escritórios de contabilidade, que agem como procuradores de, às vezes, centenas de empresas, muitas das quais bem pequenas.

Para esses casos, criamos a opção de transmissão da declaração em lote. Dessa forma, permitimos que o contador possa transmitir diversas declarações com um único acionamento de transmissão. Isso não impede que o contador/escritório de contabilidade tenha a seu dispor todas as outras funcionalidades da DCTFWeb. A transmissão em lote é apenas uma alternativa, que pode ser utilizada ou não.

Quando o contador entra no portal eCAC da RFB com o perfil de procurador, listamos para ele todas as DCTFWeb disponíveis para transmissão e/ou edição.

Pensando no futuro, a DCTFWeb já está preparada para receber débitos/créditos de outras escriturações.

Atualmente, estamos ajustando a declaração para receber os códigos de receita da DIRF. Quando entrar em produção (previsão de meados de 2021), haverá a substituição da DIRF e da DCTF fazendária no que se refere a esses códigos de receita.

Para deixar um exemplo mais evidente, a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) proposta pelo Governo Federal no âmbito da reforma tributária já poderia ser declarada na

DCTFWeb, se for escriturada na EFD-Reinf (ou não). O contribuinte teria facilitado o cumprimento de suas obrigações acessórias com a extinção da EFD-Contribuições e da necessidade de se declarar esse tributo na DCTF fazendária.

Outro fator importante trazido pela DCTFWeb é uma maior facilidade na destinação dos recursos arrecadados pela RFB para outras entidades e fundos – terceiros.

Como a DCTFWeb contém os códigos de receita individualizados para cada tributo/contribuição, a geração do DARF segue essa mesma sistemática, permitindo saber qual o valor deverá ser destinado a cada uma das entidades beneficiárias dessa arrecadação.

Dessa forma, a RFB saberá exatamente quanto foi arrecadado para cada um dos terceiros incluídos no DARF emitido pela DCTFWeb, facilitando a distribuição dessa arrecadação, dispensando qualquer método de apuração indireta de valor arrecadado por outros meios.

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

Substituir a GFIP como documento de confissão de contribuições previdenciárias e para outras entidades e fundos, unificando todo o controle do crédito tributário administrado pela RFB no SIEF. E, em um segundo momento, ser a única declaração para confissão de débitos/créditos da Receita Federal do Brasil, abrangendo todos os contribuintes.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

O público-alvo consiste nos contribuintes (pessoas jurídicas em geral, inclusive órgãos públicos, entidades isentas e imunes, pessoas físicas com empregados, empregadores domésticos) obrigados ao recolhimento de contribuições previdenciárias ou outros tributos que venham a ser confessados por meio da DCTFWeb. E em um futuro próximo, ser utilizada por todos os contribuintes que necessitem enviar alguma declaração de débitos/créditos à RFB.

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

Inicialmente, a DCTFWeb previa a sua entrada em produção em uma única etapa, ocasião em que todos os contribuintes então obrigados à GFIP passariam a transmitir a DCTFWeb, fazendo com que fosse extinta definitivamente a GFIP.

No entanto, por decisão governamental, foi decidido que o eSocial seria escalonado, dividindo-se o total de contribuintes em grupos distintos (inicialmente três), de acordo com o seu porte, entrando cada um desses grupos em datas diferentes.

Como a DCTFWeb está intimamente acoplada às escriturações, tivemos que redefinir o nosso cronograma de implantação seguindo essa nova determinação.

O primeiro grupo de obrigados à DCTFWeb (Grupo 1) era idêntico ao grupo 1 de obrigados do eSocial/EFD-Reinf. O Grupo 2 de obrigados ao eSocial foi dividido em dois, quanto à obrigatoriedade de transmissão da DCTFWeb (Grupo 2A e 2B)

Dessa forma, a entrada em produção da DCTFWeb foi escalonada da seguinte forma:

- a. Grupo 1 – sociedades empresárias com Receita Bruta, em 2016, superior a R\$ 78 milhões – início em 08/2018;
- b. Grupo 2A – sociedades empresárias não optantes pelo Simples Nacional com Receita Bruta, em 2017, superior a R\$ 4,8 milhões. – Início em 04/2019;
- c. Grupo 2B – sociedades empresárias não optantes pelo Simples Nacional com Receita Bruta, em 2017, não superior a R\$ 4,8 milhões – Previsão de entrada em conjunto com o Grupo 3;
- d. Grupo 3 – demais sociedades, inclusive optantes pelo Simples Nacional, entidades sem fins lucrativos, pessoas físicas equiparadas a empresas – ainda sem data definida;
- e. Grupo 4 – Órgãos públicos e organismos internacionais – ainda sem data definida.

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

A equipe da DCTFWeb manteve sempre um quantitativo pequeno de componentes (em torno de quatro ou cinco integrantes).

A composição da equipe buscava equilibrar o conhecimento na legislação previdenciária, na GFIP, nos sistemas de cobrança da antiga SRP e nos sistemas de cobrança da RFB, para onde migrariam e seriam controlados os valores confessados na nova DCTFWeb.

Dessa forma, buscava-se adequar a sistemática da GFIP com suas particularidades (como deduções de salário-família, maternidade, débitos vinculados à matrícula de obra, 13º salário etc.), com a futura arquitetura que deveria ser observada, de forma a permitir a satisfatória internalização e tratamento dos créditos tributários previdenciários no SIEF, objetivo inicial e primordial do PUC.

Os membros da equipe tinham participação efetiva no desenvolvimento da GFIP e na administração da cobrança nos sistemas da Dataprev. Dessa forma, garantia-se um conhecimento adequado do que se estaria substituindo.

Também tínhamos componentes com notável conhecimento da legislação previdenciária, o que facilitava sobremaneira o desenvolvimento das alternativas discutidas para melhorar e potencializar a nova declaração.

E, para completar, também fazia parte da equipe uma das maiores conhecedoras da DCTF fazendária e dos sistemas relacionados (SIEF Lançamento e SIEF-FISCEL). Esse conhecimento foi essencial para uma correta especificação da DCTFWeb, evitando retrabalhos ou ajustes posteriores.

Outro integrante de grande peso e importância ficou responsável pela integração entre a DCTFWeb e as escriturações (eSocial e EFD-Reinf), tendo assumido, após inteirar-se da concepção inicial, o desenvolvimento e os testes dos cálculos efetuados por essas escriturações e a conexão com

a declaração, sem dúvida a integração sistêmica mais importante da DCTFWeb.

Apesar de os cálculos serem de responsabilidade das escriturações, que detêm o conhecimento da legislação que rege a matéria, no caso específico do eSocial e da EFD-Reinf, como estávamos associados no início do projeto, pudemos dar uma substancial ajuda na especificação desses cálculos, fato esse que é um dos pilares do sucesso da DCTFWeb.

Pelo lado do desenvolvimento do *software*, as equipes do Serpro ofereceram excelentes propostas para aperfeiçoamento da aplicação, como a utilização de arquivos em formato XML (Extensible Markup Language) em vez do padrão TXT, linguagem DOTNET, *webservices* para iteração entre as mais diversas integrações entre os sistemas, assinatura digital da DCTFWeb, umas das questões mais cruciais para segurança dos dados e para o não repúdio por parte do contribuinte, ofertando segurança e confiabilidade da transmissão até a fase de execução fiscal.

O custo de implantação do projeto da DCTFWeb foi de R\$ 3.905.174,50, já incluindo a adaptação do sistema de lançamento (DCTFWeb Lançamento) e empregador doméstico. (Fonte: SGPTI, de 18/09/2020).

Durante esse período evolutivo, foram investidos mais R\$ 3.601.633,06 em novas funcionalidades e ajustes decorrentes do escalonamento do início da obrigatoriedade das empresas no eSocial e, por consequência, na DCTFWeb. (Fonte: SGPTI, de 18/09/2020).

Nesses custos já estão incluídas demandas especificadas e homologadas, mas que ainda não foram completamente implantadas, como a MAED e a importação de DCOMP, por exemplo.

O custo da manutenção mensal da DCTFWeb está pactuado, atualmente em R\$ 2.479.242,52 – sendo R\$ 1.521.527,52 da aplicação do portal da DCTFWeb, e R\$ 957.715,29 relativos à manutenção do sistema DCTFWeb Lançamento.

Para se ter alguma base comparativa, o custo de manutenção mensal da GFIP junto à Dataprev monta o valor de R\$ 1.347.627,78 ao mês. Isso sem considerar o valor pago à Caixa Econômica Federal pela utilização da GFIP (R\$ 1.850.000,00 média/mês).

Comparando-se os custos de manutenção mensal de uma forma bem simplória, tem-se então: DCTFWeb R\$ 2.479.242,52 x GFIP R\$ 3.197.627,78.

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

Durante a fase de pré-implantação em produção, disponibilizamos a DCTFWeb em ambiente de produção restrita, onde as empresas poderiam acessar a declaração sem efeitos jurídicos.

Essa disponibilização fez com que as empresas tivessem um primeiro contato com a declaração, que era bastante inovadora em comparação com as declarações então existentes. Com essa iniciativa, buscamos reduzir a quantidade de dúvidas inerentes à implantação de novos projetos, bem como poderíamos antecipar a resolução de possíveis problemas não mapeados durante a fase de desenvolvimento e homologação.

Outro ponto que merece destaque é que a DCTFWeb se mostra perfeitamente adequada a cumprir os pré-requisitos analisados quanto da aplicação da Ferramenta de Avaliação e Diagnóstico da Administração Tributária (Tadat), especialmente na Área de Resultado de Desempenho 06 – Exatidão das Informações Prestadas nas Declarações – ARD06. A DCTFWeb demonstra ser eficiente nos quatro critérios analisados, que são:

1. abrangência das ações de verificação tomadas para detectar e coibir as informações incorretas;
2. uso de sistemas automatizados de cruzamento de dados em larga escala para detectar imprecisão nas declarações;

3. iniciativas realizadas para incentivar declarações precisas; e
4. monitoramento do *gap* fiscal para avaliar a imprecisão nas declarações.

Em todos esses pontos, a DCTFWeb oferece ganhos de desempenho para a RFB e para a sociedade brasileira, com redução e simplificação de processos de trabalho em ambos os lados, aliada a uma progressiva redução de custos, com elevada segurança nas informações trabalhadas.

3.7.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

A DCTFWeb recebe, atualmente, declarações de TODOS os empregadores domésticos do país, via portal do eSocial – módulo empregador doméstico.

Atualmente, recebemos declarações de pouco mais de 1 milhão de empregadores domésticos (Figura 01). E esse número já foi bem maior (mais de 1,3 milhões/mês em 2015). Essa retração pode ter sido provocada pelas dificuldades econômicas sofridas pela classe empregadora e, mais recentemente, pela pandemia de Covid 19.

DCTFWEB - QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES E VALOR DE DÉBITOS POR PA E SITUAÇÃO			
Fonte: DCTFWeb Lançamento - Consultas Gerenciais. Acesso em: 10/08/2020			
Período: 10/2015 a 06/2020			
Período de Apuração	Situação	Quantidade	Valor dos Débitos
out/15	Ativa	1.341.808	280.171.599,20
nov/15	Ativa	1.352.342	282.733.855,97
dez/15	Ativa	1.330.634	283.085.912,28
2015	Ativa	1.343.314	237.950.121,40
jan/16	Ativa	1.356.825	296.658.857,66
fev/16	Ativa	1.357.198	295.053.287,41
mar/16	Ativa	1.350.420	298.557.769,03
abr/16	Ativa	1.335.850	303.003.766,48
mai/16	Ativa	1.331.757	305.203.887,33

DCTFWEB - QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES E VALOR DE DÉBITOS POR PA E SITUAÇÃO

Fonte: DCTFWeb Lançamento - Consultas Gerenciais. Acesso em: 10/08/2020

Período: 10/2015 a 06/2020

Período de Apuração	Situação	Quantidade	Valor dos Débitos
jun/16	Ativa	1.330.069	304.790.352,55
jul/16	Ativa	1.324.301	307.854.924,86
ago/16	Ativa	1.325.617	306.986.576,52
set/16	Ativa	1.321.724	304.194.134,06
out/16	Ativa	1.317.132	302.858.279,58
nov/16	Ativa	1.305.739	304.589.871,76
dez/16	Ativa	1.291.635	301.886.033,79
2016	Ativa	1.292.221	256.680.851,65
jan/17	Ativa	1.288.247	309.802.832,04
fev/17	Ativa	1.285.051	302.919.166,26
mar/17	Ativa	1.282.365	308.142.550,72
abr/17	Ativa	1.270.078	307.239.534,87
mai/17	Ativa	1.274.854	310.797.769,66
jun/17	Ativa	1.273.395	319.670.672,06
jul/17	Ativa	1.271.327	315.088.166,53
ago/17	Ativa	1.270.870	312.683.119,45
set/17	Ativa	1.266.036	311.617.855,80
out/17	Ativa	1.262.239	311.384.400,83
nov/17	Ativa	1.260.262	309.961.706,83
dez/17	Ativa	1.235.232	309.938.027,53
2017	Ativa	1.241.955	263.276.991,62
jan/18	Ativa	1.242.509	315.364.302,21
fev/18	Ativa	1.240.518	307.698.341,10
mar/18	Ativa	1.240.296	312.506.118,37
abr/18	Ativa	1.236.217	310.745.204,07

DCTFWEB - QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES E VALOR DE DÉBITOS POR PA E SITUAÇÃO

Fonte: DCTFWeb Lançamento - Consultas Gerenciais. Acesso em: 10/08/2020

Período: 10/2015 a 06/2020

Período de Apuração	Situação	Quantidade	Valor dos Débitos
mai/18	Ativa	1.236.159	312.243.556,94
jun/18	Ativa	1.232.475	312.368.760,49
jul/18	Ativa	1.229.980	317.320.336,71
ago/18	Ativa	1.231.600	314.725.638,77
set/18	Ativa	1.229.111	313.192.107,69
out/18	Ativa	1.227.036	314.328.547,64
nov/18	Ativa	1.225.083	312.295.758,50
dez/18	Ativa	1.202.574	313.963.336,80
2018	Ativa	1.210.741	264.220.471,19
jan/19	Ativa	1.213.525	321.229.228,15
fev/19	Ativa	1.212.653	312.862.705,02
mar/19	Ativa	1.209.823	317.317.960,48
abr/19	Ativa	1.208.037	318.286.170,46
mai/19	Ativa	1.207.819	319.331.415,10
jun/19	Ativa	1.204.839	320.316.208,66
jul/19	Ativa	1.205.017	326.170.855,02
ago/19	Ativa	1.204.092	322.232.540,83
set/19	Ativa	1.202.014	320.828.577,86
out/19	Ativa	1.200.980	322.312.994,94
nov/19	Ativa	1.197.002	320.378.495,20
dez/19	Ativa	1.177.013	322.903.113,63
2019	Ativa	1.172.076	266.779.606,75
jan/20	Ativa	1.179.042	326.213.060,43
fev/20	Ativa	1.171.563	317.775.413,30
mar/20	Ativa	1.156.305	312.888.789,09

DCTFWEB - QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES E VALOR DE DÉBITOS POR PA E SITUAÇÃO			
Fonte: DCTFWeb Lançamento - Consultas Gerenciais. Acesso em: 10/08/2020			
Período: 10/2015 a 06/2020			
Período de Apuração	Situação	Quantidade	Valor dos Débitos
abr/20	Ativa	1.117.803	300.714.937,43
mai/20	Ativa	1.067.870	270.553.584,45
jun/20	Ativa	1.038.057	264.103.207,55

Figura 01

Relativamente às pessoas jurídicas obrigadas, recebemos declarações de, em média, 122 mil empresas (Figura 02).

DCTFWEB - QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES E VALOR DE DÉBITOS POR PA E SITUAÇÃO			
Fonte: DCTFWeb Lançamento - Consultas Gerenciais. Acesso em: 10/08/2020			
Período: 08/2018 a 06/2020			
Período de Apuração	Situação	Quantidade	Valor dos Débitos
ago/18	Ativa	12.436	13.815.431.254,09
set/18	Ativa	12.262	14.094.866.846,68
out/18	Ativa	12.306	14.304.224.385,13
nov/18	Ativa	12.265	14.358.847.816,77
dez/18	Ativa	12.250	14.851.146.677,73
2018	Ativa	11.796	10.097.974.426,54
jan/19	Ativa	12.507	14.732.708.962,56
fev/19	Ativa	12.288	14.507.514.750,11
mar/19	Ativa	12.276	14.844.223.662,93
abr/19	Ativa	128.731	20.269.587.057,37
mai/19	Ativa	123.471	20.549.292.556,99
jun/19	Ativa	123.578	20.417.101.890,41
jul/19	Ativa	123.503	20.980.166.165,45
ago/19	Ativa	123.384	20.845.247.302,33
set/19	Ativa	123.329	20.954.897.674,58

DCTFWEB - QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES E VALOR DE DÉBITOS POR PA E SITUAÇÃO			
Fonte: DCTFWeb Lançamento - Consultas Gerenciais. Acesso em: 10/08/2020			
Período: 08/2018 a 06/2020			
Período de Apuração	Situação	Quantidade	Valor dos Débitos
out/19	Ativa	123.866	21.258.769.602,68
nov/19	Ativa	123.131	21.446.219.059,32
dez/19	Ativa	122.868	21.786.557.076,44
2019	Ativa	115.783	15.106.806.000,08
jan/20	Ativa	124.279	21.338.908.845,69
fev/20	Ativa	122.697	21.180.252.174,27
mar/20	Ativa	122.149	21.799.309.994,07
abr/20	Ativa	121.866	19.707.041.253,03
mai/20	Ativa	121.608	18.296.850.075,21
jun/20	Ativa	121.281	18.493.489.464,39

Figura 02

Após a entrada do segundo grupo de obrigados à DCTFWeb, os débitos declarados somente de PJ chegam, em média, a R\$ 20 bilhões/mês. Esse valor representa algo em torno de 50% (cinquenta por cento) do total devido pelas empresas, no que se refere às contribuições previdenciárias.

Também observamos redução recente no total declarado, provavelmente em razão da retração econômica provocada pela pandemia de Covid19.

Para além desses números, é interessante observarmos que houve uma significativa melhora na qualidade das informações prestadas pelas empresas, quando comparamos a DCTFWeb com a atual GFIP.

Na GFIP, em razão de sua falta de atualização (versão atual é a 8.40, de 22/03/2012), temos graves problemas de consistência de informações, principalmente pela utilização do campo “compensação” para inúmeros ajustes no valor declarado,

ajustes esses decorrentes de alterações legislativas posteriores sem o respectivo acerto no SEFIP (sistema que gera a GFIP).

Também merece nota a evolução da DCTFWeb no que se refere à segurança na utilização de créditos de salário-família-SF, salário-maternidade-SM e retenções sobre notas fiscais.

Isso garante conformidade para as empresas, pois auxilia as mesmas nos seus controles internos, além da elevação da percepção de risco, reduzindo sobremaneira as tentativas de sonegação e fraudes fiscais.

Esses créditos são escriturados no eSocial (SF e SM) e na EFD-Reinf (retenções), e enviados para a DCTFWeb por ocasião do encerramento dessas escriturações, com garantia de que qualquer crédito é demonstrado detalhadamente na origem (dados cadastrais completos do beneficiário), possibilitando uma perfeita auditagem pelos órgãos competentes da RFB, e tudo de forma eletrônica, com indescritível ganho de *performance*, se comparado com a situação da GFIP atual.

As retenções sobre notas fiscais, de que trata a Lei nº 9.711/1998, tanto como débitos quanto créditos, merecem um melhor detalhamento.

Atualmente, somente o credor informa, na GFIP, o valor dos seus créditos, abatendo-os de seus débitos, de forma automática. É verdade que deve guardar a documentação de suporte e exibi-la à RFB, quando e se solicitado.

A empresa que realiza a retenção e tem a obrigação de recolhê-la, em GPS, nada faz para constituir/declarar a sua obrigação. Apenas recolhe a GPS, indicando o CNPJ do prestador de serviços. Ou seja, em nenhum documento temos como identificar o responsável pelo recolhimento de uma retenção e, o que é muito pior, saber quem devia e quanto devia de retenção. Dessa forma, é praticamente impossível realizar uma auditoria de créditos de retenções sem a intimação do credor/devedor para apresentar documentos comprobatórios adicionais.

A DCTFWeb veio para resolver também esse problema, em parceria com a EFD-Reinf.

Na nova sistemática, é possível identificar facilmente quem deve recolher a retenção (e em benefício de qual prestador), bem como permitir a utilização de créditos de retenção na exata medida das notas fiscais e respectivas retenções destacadas e relacionadas pelo prestador de serviços que sofreu a retenção, na sua EFD-Reinf.

Com a precisa identificação do par credor-devedor das retenções da Lei nº 9.711/1998, permite-se o cruzamento eletrônico das informações prestadas em cada uma das EFD-Reinf e os respectivos débitos/créditos declarados na DCTFWeb, reduzindo-se substancialmente a necessidade de intimações aos contribuintes, e, com isso, o volume de trabalho nas unidades, com importante elevação do grau de segurança na validação dos créditos de retenção, pois a DCTFWeb permite a identificação do credor e do devedor de forma bastante fácil.

Essa nova sistemática incrementa a chamada presença fiscal, que inibe o contribuinte no cometimento de fraudes fiscais, diante da certeza de que será descoberto, identificado e cobrado. O risco deixa de valer a pena.

Se considerássemos somente essa inovação, já teríamos uma gritante justificativa para investirmos os valores que foram utilizados no desenvolvimento e na manutenção mensal da DCTFWeb; e sem esquecermos que a GFIP já deveria ter sido extinta, e ainda não o foi não por opção da RFB, mas pelas decisões administrativas e políticas que fatiaram o início da obrigatoriedade do eSocial/DCTFWeb (o que não cabe aqui discutir).

Outra mudança que trouxe também enorme economia de recursos para o Estado foi a simplificação do documento de arrecadação, passando de GPS para DARF numerado.

O volume arrecadado em DARF numerado relativamente às contribuições previdenciárias, em 2019, chegou a R\$ 176,2

bilhões (47,15%), enquanto em GPS ficou em R\$ 197,5 bilhões (52,85%)

Abstraindo as questões de segurança e a redução da possibilidade de preenchimento com erro da GPS, em comparação com o DARF numerado, a adoção deste novo documento (DARF numerado) reduziu enormemente a quantidade de guias emitidas e recolhidas mensalmente pelas empresas.

Se antes uma grande construtora, por exemplo, necessitava gerar e recolher, às vezes, milhares de GPS (o que gera custos para a RFB, que remunera a rede arrecadadora por cada documento recebido – entre R\$ 0,60 e R\$ 1,10 por documento), agora pode gerar um único DARF numerado, incluindo as contribuições previdenciárias devidas por todos os seus estabelecimentos e obras de construção civil, inclusive as retenções destacadas por seus prestadores de serviços. Tudo isso sem perder nenhuma informação gerencial de que a empresa possa necessitar, pois todos os dados continuam existentes nos sistemas e podem ser consultados pela empresa a qualquer momento.

Aqui, observamos duas grandes evoluções: eficiência e economia.

E se houver necessidade de alguma retificação no DARF numerado (o que é raro ocorrer em razão da emissão ser feita eletronicamente, a partir da própria DCTFWeb), o contribuinte já tem disponível, também, um sistema eletrônico (SISTAD) que lhe permite fazer o ajuste, de forma eletrônica, autônoma e desburocratizada.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Entre os fatores que mais colaboram para o sucesso da DCTFWeb, além do patrocínio da SUARA/RFB, foi, além do esmero na especificação/homologação de todo o sistema, o cuidado com o atendimento ao contribuinte e o treinamento de nossos servidores.

Realizamos seminários e treinamentos para os servidores da RFB, além de vídeo-aulas disponibilizadas na TV Receita, tanto para o público interno quanto para o externo.

Criamos página na internet onde foram disponibilizadas todas as orientações relacionadas com a DCTFWeb, e atualizamos essas informações constantemente.

Antes da entrada em produção, publicamos manual de instruções bem intuitivo, com imagens de telas e *links* remissivos.

Publicamos o Guia Rápido da DCTFWeb, onde é possível verificar de maneira bem simples e direta as principais funcionalidades da declaração.

Divulgamos, nessa mesma página e no início da implantação da DCTFWeb, um e-mail institucional que poderia ser utilizado pelas empresas para saneamento de dúvidas sobre a DCTFWeb. Toda nossa equipe ficava disponível para acessar e responder às mensagens recebidas.

Esta iniciativa mostrou-se uma das mais acertadas, pois além de fornecer um canal ultrarrápido de atendimento ao contribuinte (menos de 24 horas, em média, mas com resposta até em minutos, nos períodos de pico), serviu também para mapearmos eventuais problemas surgidos, bem como tratá-los rapidamente.

Creditamos a esse atendimento rápido o fato de não ter sido necessário o adiamento da entrada em produção da DCTFWeb, o que consideramos uma façanha, tendo em vista tratar-se de uma sistemática inteiramente inovadora e dependente da disponibilidade de outras plataformas, como o eCAC/RFB.

Evoluímos no atendimento ao contribuinte com a disponibilização do assunto DCTFWeb no Fale Conosco. Essa evolução permitiu uma melhor padronização nos questionamentos e nas respostas.

Atualmente, o Fale Conosco consegue responder até 2 mil pedidos por mês, com prazo médio de atendimento de 24

horas, e com uma equipe de apenas quatro colegas (nenhum com exclusividade).

O assunto DCTFWeb também está disponível no chatRFB e já estamos planejando incluí-lo no atendimento automatizado (chatBOT) da RFB, este ainda em estudo.

O atendimento ao nosso público interno é feito por meio do suporteweb, onde também temos o tema DCTFWeb.

Outro fato de extrema importância no sucesso da DCTFWeb é a integração com as outras diversas equipes da Receita Federal do Brasil, que sempre estão disponíveis para atender às demandas urgentes impostas pelas decisões governamentais, como nas recentes alterações de vencimentos de tributos em face da pandemia por Covid 19.

Com o suporte das equipes parceiras, conseguimos emitir DARF com datas atualizadas em poucos dias, sem prejuízo ao contribuinte, ou necessidade de adiantamentos.

E, por último, creditamos outra parcela significativa do sucesso da DCTFWeb à competência e dedicação da equipe de desenvolvedores e analistas do Serpro, principalmente do polo de desenvolvimento de Belo Horizonte, onde a DCTFWeb iniciou seu desenvolvimento até a entrada em produção.

Toda a equipe sempre esteve disponível, com competência e agilidade impressionantes.

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

Um dos imprevistos mais marcantes para o projeto da DCTFWeb foi a modificação na arquitetura da folha de pagamento digital, que deixou de ser um projeto exclusivo da Receita Federal e passou a ser um projeto multiministerial, obrigando a separação da DCTFWeb em um projeto autônomo (PUC02).

A DCTFWeb, que nasceu ligada umbilicalmente à folha de pagamento digital, agora necessitava lidar com a separação decorrente da nova configuração do eSocial, mas sem perder o nosso principal paradigma: perfeito sincronismo entre a base de cálculo (escrituração) e o crédito tributário (declaração).

Para garantir que essa premissa não seria quebrada, tivemos que reformular as validações de recepção da apuração, que agora seria gerada em ambiente diferente da DCTFWeb.

Hoje, podemos garantir que os valores informados no eSocial, base de cálculo das contribuições previdenciárias, e a partir dos quais são calculados os débitos enviados à DCTFWeb, são íntegros e rastreáveis até a inscrição em Dívida Ativa da União.

Após a separação da DCTFWeb do eSocial, ainda sofremos uma segunda mudança significativa: a criação da EFD-Reinf, a partir da separação de parcela de eventos do eSocial, que não guardavam relação de pertinência com os demais integrantes do consórcio formado para gerenciar o eSocial, como as retenções sobre notas fiscais, CPRB, eventos desportivos etc.

Para nos adaptar a esse novo cenário, tivemos que fazer uma grande mudança de arquitetura: antes, cada novo encerramento de uma escrituração gerava uma nova declaração; agora, esse fato já não poderia ser inteiramente verdadeiro.

Então, tivemos que ajustar a DCTFWeb para receber mais de uma apuração, o que denominamos de “Múltiplas Apurações”.

Com a nova funcionalidade de recepção de múltiplas apurações, a DCTFWeb ficou habilitada a identificar quando uma escrituração era original ou retificadora, se os dados cadastrais deveriam ser preservados ou substituídos, se os créditos já importados ou inseridos anteriormente deveriam ser preservados ou substituídos, e como montar uma declaração original ou retificadora somente a partir da análise dos dados constantes da escrituração, sem necessidade de constar qualquer indicativo de retificação no xml da escrituração (eSocial ou EFD-Reinf).

Já tínhamos previsto a possibilidade de recebermos mais de uma escrituração para formatação de uma única declaração, mas a divisão do eSocial que deu origem à EFD-Reinf precipitou esse desenvolvimento e acabou sendo uma excelente

oportunidade de já implantarmos essa complexa funcionalidade desde o início da obrigatoriedade da DCTFWeb.

Hoje, já estamos preparados para receber outras escriturações.

Outro imprevisto importante observado durante o processo de implantação da DCTFWeb foi a entrada escalonada do eSocial/EFD-Reinf.

Como já detalhado anteriormente, o início da obrigatoriedade da DCTFWeb está ocorrendo de maneira escalonada, com os contribuintes sendo divididos em diversos grupos, e cada grupo com uma data específica de início de obrigatoriedade.

Esse fato fez com que um dos maiores benefícios decorrentes da criação da DCTFWeb tivesse sua eficácia reduzida, posto que não extingiria completamente a GFIP para a RFB; fez surgir ainda a necessidade de criarmos mecanismos de reenquadramentos de empresas entre os grupos de obrigados e desobrigados.

Esses reenquadramentos surgem, basicamente, de erros detectados nas Escriturações Contábeis Fiscais (ECF) pelas empresas.

Durante este período de obrigatoriedade do Grupo 2, por exemplo, de 04/2019 até 08/2020, já realizamos o reenquadramento de mais de 1.800 empresas.

O processo de reenquadramento, apesar de ter uma análise de materialidade relativamente simples, carrega diversas outras complexidades, tanto para os nossos sistemas de controle do crédito tributário (GFIP, CND, PER/DCOMPWeb etc.) quanto para o próprio contribuinte, que necessita realizar outros procedimentos de conversão de guias de pagamento, envio de novas declarações de exclusão etc.

Diante dos imprevistos, a DCTFWeb conseguiu reagir e adaptar-se, preparando-se para o futuro.

2º – SMS – SOLUÇÃO EM MANDADO DE SEGURANÇA – UMA PERSPECTIVA DE VISÃO INTEGRAL DO PROCESSO DE TRABALHO

FABIO ROGERIO COLVARA

SUMÁRIO

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

O processo de regionalização da Receita Federal traz consigo muitos desafios. Ele exige uma nova ótica sob o desenvolvimento dos trabalhos, que passam a ser executados de forma concentrada por equipes regionais especializadas. Nesse contexto, nasceu o SMS. Ou seja, da necessidade de se projetar um novo processo de trabalho para a atividade de prestação de informações em Mandado de Segurança (e decisões), até então, em regra, desenvolvida de forma individual e personalizada nas unidades descentralizadas. Atividade essa de extrema criticidade na RFB, pois as autoridades impetradas (delegados/superintendentes) são pessoalmente responsáveis pelo cumprimento, em prazos curtos, dessas demandas judiciais. Surgiu, então, a ideia de, aliando-se conhecimentos de gestão administrativa às tecnologias de Informação, construir uma solução sob uma nova perspectiva, a de **Visão Integral do Processo**. Uma metodologia que integre totalmente o processo de trabalho e a ferramenta de TI, tratando-os como uma coisa única, **integrada**, indissociável; e desenvolvida para atuar na **TOTALIDADE** do processo de trabalho da Equipe Regional, *desde o surgimento da demanda até o seu arquivamento*. Nesse paradigma de **Solução Integral e Integrativa**, atuar não somente em procedimentos operacionais, mas também nas gestões Gerencial e Estratégica, Gestão do Conhecimento, Gestão da Qualidade e a Gestão da Produtividade Individual. Tudo isso em uma Solução Integrada única e alicerçada nos mesmos pilares da regionalização, ou seja, em especialização, sistematização, otimização, padronização e automatização, proporcionando, com isso, ganhos qualitativos e quantitativos em todas as etapas do processo de trabalho – hoje, com mais de 30 mil ações já atendidas e em implantação nacional.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

O mandado de segurança é um tipo de ação jurídica usada para proteger eventual direito que tenha sido violado (repressivo) ou que esteja sob ameaça (preventivo) em razão de um ato praticado por uma autoridade pública.

A ação em mandado de segurança é regulada pela Lei nº 12.016, de 2009, e pelo Código de Processo Civil (CPC).

Impetrada a ação, a autoridade coatora é notificada do conteúdo da Petição Inicial para prestar informações dentro de 10 dias (artigo 7º, I, da Lei nº 12.016, de 2009). A prestação tempestiva e adequada dessas informações representa tanto uma prerrogativa quanto um dever ao administrador público, que deve empreender todo o zelo no cuidado dos interesses públicos, pois a sentença pode ser proferida sem a oitiva da administração.

Dada a natureza personalíssima da ação, pode ocorrer ainda que, no curso do processo judicial, a autoridade administrativa seja instada a cumprir determinações em prazo certo e determinado, sob pena de aplicação de multas e restrição de liberdade do impetrado.

No âmbito da administração tributária, o mandado de segurança é impetrado, em regra, contra ato dos titulares das delegacias jurisdicionantes do domicílio tributário dos contribuintes.

Caso os mandados de segurança venham a ser impetrados contra servidores, é praxe que a responsabilidade pela informação a que se refere o artigo 7º, I, da Lei nº 12.016, de 2009, seja avocada pelo titular da unidade.

Nesse sentido, dado ao volume de ações impetradas, os titulares raramente assumem pessoalmente a redação das informações a serem prestadas ao Poder Judiciário, de modo que, em cada unidade, há um servidor, mais servidores

designados para o encargo de redigir as informações, submetê-las à aprovação da autoridade citada pelo juiz, para, ao final, juntá-las aos autos judiciais.

Em paralelo às informações prestadas no início da tramitação do mandado de segurança, as autoridades impetradas são cientificadas ou intimadas das decisões judiciais supervenientes, muitas das quais requerem providências administrativas a serem encaminhadas no âmbito das delegacias.

A atribuição de conduzir o andamento dessas demandas era, em regra, de responsabilidade de um servidor redator(a) das informações, que também era demandado(a) a registrar seus cumprimentos junto ao Poder Judiciário.

Todo esse trabalho realizado no âmbito das delegacias era artesanal, desde o recebimento das intimações até a entrega das informações ao Judiciário. Não havia sistematização ou padronização do fluxo do processo de trabalho, adotando cada servidor a forma que lhe parecia mais adequada, e as informações eram restritas aos redatores que as armazenavam em seus diretórios/pastas pessoais de trabalho.

A única ferramenta institucional que os servidores dispunham era o Sistema de Cadastro de Ações Judiciais (Sicaj), com fins de proporcionar aos redatores dessas informações um banco de dados com arquivamento eletrônico das informações já prestadas e de alcance nacional, classificados por assunto.

Os mandados de segurança cadastrados no Sicaj serviriam, portanto, de fonte de pesquisa para os redatores de informações em todo o país e de fonte de dados para boletins periódicos, que estratificariam, quantitativa e qualitativamente, os temas mais relevantes para a administração tributária, servindo também à condução de estratégias de defesa dos interesses da Fazenda.

Observou-se, contudo, que grande parte das unidades não realizavam (e não realizam) o cadastramento de suas ações no

sistema (ou o faziam parcialmente), situação que se justifica em razão da carência de recursos de tempo e de pessoas.

Explica-se. Em razão do grande volume de ações impetradas contra os administradores da RFB, o atendimento aos prazos judiciais requer que os esforços sejam continuamente direcionados à prestação de informações em novas ações, relegando o cadastramento no Sicaj a segundo plano, visto que o cadastro ocorre somente após a prestação das informações ao Poder Judiciário, mediante inserção manual dos dados.

Assim, dada a dissociação entre a operacionalização efetiva e a coleta de informações gerenciais/estratégicas, estas acabam chegando aos órgãos centrais de forma intempestiva e incompleta.

Do ponto de vista institucional, cumpre destacar a necessidade de uma ampla reestruturação administrativa da RFB, que se caracterizaria a partir de 2018, quando começaram a ser sentidos com mais intensidade os efeitos de longos períodos sem novos concursos públicos e o crescente número de vacâncias por aposentadorias, seguidos de contínuos cortes orçamentários e restrições de despesas.

Dadas essas condições e as crescentes demandas dos contribuintes, iniciou-se o processo de reestruturação administrativa, convergindo para o novo modelo estrutural atual.

No curso desse processo, algumas regiões fiscais anteciparam o processo de reestruturação.

No âmbito da regionalização, o modelo tradicional de administração tributária por jurisdição do domicílio tributário do contribuinte é quebrado, implementando-se o modelo de trabalho por especialização. O novo modelo foi implantado no âmbito da atuação dos processos de trabalho do X-ort e Xcat, resultando na criação de equipes regionais especializadas por tema, entre as quais uma equipe regional de informação em mandado de segurança, formada por servidores de todas as unidades da região, que atuam na modalidade de trabalho

remoto, ou seja, permaneceriam lotados na sua unidade de origem, mas subordinados a uma liderança a distância.

Esses servidores, apesar de experientes na prestação de informações ao Poder Judiciário, atuavam até então de forma individualizada, sem padronização, sistematização e qualquer automatização de procedimentos, muitas vezes gastando um tempo precioso em atividades meramente operacionais, como instrução de dossiês e cadastramento no Sicaj (quando efetivado).

Nesse contexto, para possibilitar que todos os integrantes da equipe, lotados em diferentes unidades administrativas, trabalhassem de forma coordenada e isonômica, era necessário definir um processo de trabalho capaz de permitir o acesso e a alimentação tempestiva dos painéis eletrônico das autoridades coatoras no sítio da Justiça Federal, e a disseminação das determinações judiciais às demais equipes especializadas da Região Fiscal. Tudo isso mediante gestão unificada de informações, que permitisse a tomada rápida de decisões, principalmente quanto ao acompanhamento dos prazos, ao cumprimento das decisões, à distribuição do trabalho entre os integrantes da equipe e à segurança e à qualidade das informações prestadas, bem como um sistema mais ágil de busca de referência (modelos), haja vista o Sicaj apresentar uma busca mais demorada.

Essa era, em síntese, a realidade que justificou o desenvolvimento da Solução em Mandado de Segurança (SMS), cujo planejamento, desenvolvimento e implantação foi iniciado em 01/2019.

O planejamento teve forte referência inicial no processo de trabalho conduzido por uma das delegacias da região, em que as informações eram registradas em planilha eletrônica por servidor que acessava o painel eletrônico da autoridade administrativa na Justiça Federal e instruía processos administrativos para acompanhamento da ação judicial. Esse servidor também encaminhava as decisões judiciais aos setores responsáveis pelo cumprimento, enquanto outros dois eram responsáveis pela prestação das informações nos processos. A

distribuição das ações entre um e outro ocorria mediante observação do seguinte critério “número do dígito da ação judicial” (par ou ímpar).

Esse modelo, que não se repetia em outras unidades, foi precursor do modelo adotado pelo SMS, dando origem às funções (especialização) de “cadastrador” e “redator”, além da função de “administrador do sistema”.

Em paralelo, a delegacia cujo processo de trabalho precedeu o SMS, vinha estrategicamente priorizando a identificação de soluções tecnológicas para a automatização de procedimentos, tendo como principais referências o ContÁgil e o Projeto Farol, soluções desenvolvidas internamente por servidores do quadro da RFB, situação que foge do modelo de desenvolvimento tradicional, mediante contratação de serviço externo de desenvolvimento de software.

Foi essa iniciativa de fundo estratégico que, aliada ao conhecimento dos diversos aspectos do processo de trabalho vinculado à prestação de informações do interesse do poder judiciário, trouxe experiência técnica fundamental para o desenvolvimento do projeto do SMS.

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Diante do cenário exposto:

- Atividade crítica, com prazos curtos e responsabilização pessoal das autoridades impetradas.
- Desempenhada, em regra, de forma individualizada, sem uma sistematização/padronização definida e com notória destinação de mão de obra especializada para tarefas operacionais e/ou repetitivas (sem automatizações).
- Inexistência de tempestivo e eficiente controle de acompanhamento gerencial/operacional.
- Restruturação da RFB, mediante implantação de equipes regionais especializadas que assumiram os processos de trabalho até então desempenhados pelas unidades locais;

O Chefe teve a ideia de criar (também com a regionalização) uma pequena equipe (3 pessoas) com foco dedicado a atividades estratégicas no contencioso judicial, à qual foi incumbida a missão de desenvolver uma alternativa para enfrentamento do referido cenário.

Então, nessa Equipe, aproveitando experiências vivenciadas por um dos servidores integrantes em outro projeto de automatizações da delegacia, e diante da possibilidade de desenvolvimento interno de soluções tecnológicas com ajuda do Contágil/Farol, nasceu a ideia do desenvolvimento do SMS, uma solução com uma perspectiva diferente das desenvolvidas até então, ou seja, a perspectiva de **INTEGRAÇÃO** e **INTEGRALIDADE**.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Além de se caracterizar pela construção de todo o fluxo do processo trabalho, o principal elemento que enquadra o desenvolvimento do SMS no tema CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO foi justamente a proposta e a perspectiva com a qual a solução foi construída, a já referida perspectiva de **INTEGRAÇÃO** e **INTEGRALIDADE**.

E afinal, o que isso significa?

Uma solução que não se restringisse a implementações e automatizações de TI, tampouco à gestão do processo de trabalho, mas que abrangesse **ambas**, de forma totalmente integradas, considerando-as como **uma coisa só**.

Uma solução que não se restringisse a auxiliar em uma etapa do processo, mas em **todas as etapas do processo**, de forma simplificada e **sistêmica**, atendendo integralmente às necessidades do processo de trabalho.

Uma solução focada em **eliminar a fragmentação** e a excessiva diversidade de sistemas e ferramentas de trabalho, que acabam dificultando o trabalho cotidiano, para se focar na integração com as demais ferramentas, quando necessárias, pelo uso de interoperabilidade, conversando com demais sistemas, auxiliando e conduzindo de forma concentrada os usuários no desempenho de suas atividades.

E, por fim, uma solução que não se restringisse a atuar apenas na gestão do fluxo operacional do processo de trabalho, mas abrangendo inclusive as gestões Gerencial/Estratégica, Gestão do Conhecimento, Gestão da Qualidade e, por fim, Gestão da Produtividade Individual.

Em suma, INOVA por traduzir-se em uma solução **INTEGRAL** para ampla gestão de todo um **PROCESSO DE TRABALHO** na RFB.

Razão pela qual o SMS pode ser definido como:

O SMS é uma Metodologia de Trabalho integrada com Solução de TI (Conjunto Sistêmico de Scripts desenvolvidos na plataforma do ContÁgil.), desenvolvida para Gestão ampla e

Integral do Processo de Trabalho das Equipes Regionais de Informação em Mandado de Segurança.

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

Os objetivos fundamentais da iniciativa do SMS são:

- Assumir o processo de trabalho da informação em mandado de segurança e respectivas decisões judiciais em todos os seus aspectos, em solução integrativa que potencialize ao máximo a atuação e a gestão da equipe responsável pela atividade, permitindo o atendimento das demandas, nos prazos e com a qualidade exigidos.
- Especializar o processo de trabalho, otimizando ao máximo os recursos humanos e tecnológicos disponíveis, automatizando e simplificando procedimentos, bem como padronizando rotinas e documentos e, com isso, proporcionar ganhos qualitativos e quantitativos em todas as etapas do processo.
- Melhorar a satisfação, a produtividade e a qualidade de vida dos servidores envolvidos nas atividades pela disponibilização de uma metodologia de trabalho clara e concisa, conjuntamente com as ferramentas tecnológicas necessárias para que o trabalho possa ser conduzido de forma concentrada e coesa, eliminando as indefinições de procedimentos e as fragmentações de múltiplos sistemas.
- Oferecer aos supervisores e demais gestores envolvidos todas as informações gerenciais e estratégias relevantes, e de forma tempestiva, atualizada, compilada e instantânea, a qualquer momento e sobre qualquer período desejado de análise.
- Procurar manter-se alinhado e integrado com os demais sistemas institucionais disponíveis e, principalmente, com as ferramentas de

desenvolvimento e aprimoramento tecnológico, de modo a evoluir continuamente.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

Do ponto de vista mais estrito, o público-alvo do SMS é formado pelas autoridades da RFB responsabilizadas regimentalmente pela informação em mandado de segurança e por todos os que participam da confecção dessas informações.

Sob ponto de vista mais amplo, a iniciativa interessa a toda a RFB, tanto como responsáveis pelo cumprimento das decisões judiciais em mandado de segurança, como responsáveis pela redução de litígios tributários e aduaneiros, que muitas vezes se tornam o ralo pelo qual se escorre grande parte dos recursos arrecadados, e como potenciais usuários e desenvolvedores de ferramentas que surgirão a partir da mesma premissa integral e integrativa do SMS.

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

Pode-se dizer que o SMS começou a ser desenvolvido no início de 2019, nascendo como uma solução local, apenas visando contemplar a região fiscal onde foi criado, e nela já em funcionamento há mais de um ano. Porém, em razão de suas características já expostas, acabou despertando o interesse de diversas equipes de outras regiões fiscais.

Em razão dessa demanda, foi implantado na 2ª região fiscal interessada em agosto/setembro de 2019, e na 3ª região interessada em março/abril de 2020.

Com isso, em maio/2020 o SMS já estava implantado e em funcionamento nas três regiões fiscais, e justamente aquelas com o maior volume de ações em Mandado de Segurança, representando conjuntamente quase 70% do volume nacional de ações em Mandado de Segurança na RFB, quando se tornou patrocinado, além da delegacia local, também pela superintendência de origem, em um projeto, lançado em maio/2020, de expansão para todas as demais regiões.

Porém, apresentava empecilhos à expansão, pois armazenava suas informações ainda em planilhas Excel, o que gerava certa insegurança e dificultava a expansão.

Mas a demanda por expansão pelas demais regiões continuou crescente, tendo a Coordenação Nacional solicitado um cronograma e a possibilidade da expansão do SMS para todas as Regiões Fiscais do Brasil.

Com isso, o SMS recebeu o aval institucional para se tornar a metodologia (e ferramenta de TI) nacional para a ampla Gestão de Informações em Mandado de Segurança na RFB.

Assim, com o patrocínio da Superintendência no projeto e apoio da Ditec, os dados foram migrados das planilhas para um Banco de Dados MySQL e foi definido um cronograma de expansão, que contempla, até o final de 2020, a implantação em mais três Regiões Fiscais (com ordem definida pelo volume de ações), e a expansão nacional para as demais regiões prevista

para o primeiro semestre de 2021 (tendo sua expansão em acompanhamento pela coordenação).

Iniciou em julho na RFB um trabalho de mapeamento nacional dos processos de trabalho das diversas especialidades, e no caso do mandado de segurança, uma estratégia adotada nacionalmente pelo grupo responsável foi a de uma definição de um fluxo prévio temporário para as regiões que ainda não tenham o SMS implantado, de modo a prepará-las para a implantação.

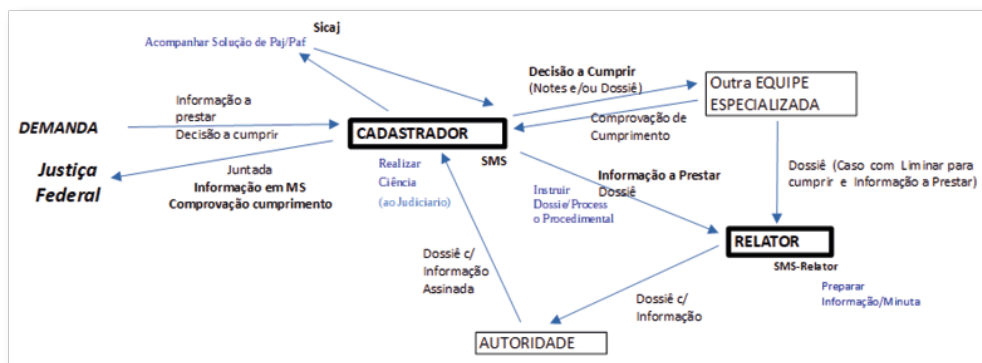
Em agosto/2020, além de iniciar a implantação em mais uma região fiscal, também a superintendência e a aduana da região fiscal onde surgiu o SMS iniciaram uma integração com a Equipe Regional de Mandado de Segurança, para também aderir à metodologia do SMS, tendência que possivelmente venha a ser seguida nas demais regiões fiscais, caracterizando-se como o primeiro instrumento de efetiva integração de processos de trabalho entre a área aduaneira e a de tributos internos na RFB.

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

O desenvolvimento, a implantação, a manutenção e o aprimoramento da SMS requerem a dedicação exclusiva do seu desenvolvedor (gerente do projeto) e a dedicação parcial dos demais membros da equipe, bem como o auxílio técnico da Ditec na manutenção do servidor de Banco de dados, e os demais recursos tradicionalmente utilizados como: computadores, estrutura de rede etc.

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

A principal modificação trazida pelo SMS (Metodologia de trabalho integrada com solução de TI) é que, com ele, todo o fluxo do processo de trabalho passa a ser conduzido pelo sistema, que, em linhas gerais, pode ser definido na seguinte forma (**Sistematização**):



Para isso, existem dois módulos principais: o **SMS** propriamente dito, utilizado pelos gestores e cadastradores, e o **SMS-Relator**, utilizado pelos relatores na elaboração das informações prestadas.

O sistema foi todo desenvolvido na plataforma do ContÁgil/Farol, utilizando-se de suas facilidades, e sujeito a suas características e limitações, com a grande vantagem de que pode ir evoluindo na medida que também o ContÁgil/Farol evoluem.

Estruturação da Equipe

A metodologia SMS, alinhada com as premissas de especialização da regionalização, pressupõe a **Estruturação da Equipe** da seguinte forma:

1. Cadastradores:

Em resumo, os Cadastradores são aqueles que:

1. receberão as demandas (Informações a prestar e Decisões a cumprir/comprovar);
2. efetuarão a devida classificação (na tabela SicaJ) e o cadastramento no SMS, com a ajuda do qual;
3. procederão à instrução dos respectivos Dossiês no e-Processo e;
4. aos encaminhamentos decorrentes: dos dossiês de informação aos Relatores e das decisões a cumprir às equipes especializadas respectivas.

Após o retorno das demandas (informações prestadas, comprovação do cumprimento de decisões)

5. efetuarão a devida resposta do atendimento à Justiça Federal (juntada no site da Justiça Federal). Ou seja, os cadastradores são peças fundamentais do processo de trabalho, pois são eles que fazem toda a “interface” da equipe tanto com o Judiciário, como com as demais equipes regionais especializadas (é claro, isso não impede que os relatores também possam se comunicar diretamente com as Equipes especializadas na busca de eventuais subsídios).

1.1. Cadastrador do Sicaj: O SMS visa à concentração da atividade de cadastramento das Ações Judiciais na base nacional Sicaj-Web, o que, em geral, pode necessitar de 1 a 3 horas diárias do trabalho de um único cadastrador para o cadastramento de **todas as ações da Equipe (Região Fiscal)**, dependendo do volume, podendo ser tanto uma atividade adicional destinada a um cadastrador específico, ou através de um sistema de rodízio entre os cadastradores (+- com troca a cada 3 meses para que tenha tempo de ganhar agilidade). É fundamental que o cadastrador do Sicaj tenha substituto, para manter o cadastramento sempre **em dia** e evitar acúmulos (estão em desenvolvimento rotinas de automatização).

2. Os Relatores: pelo já exposto, pode-se verificar que os Relatores estarão dispensados da formalização inicial do dossiê, do cadastramento no Sicaj, bem como da juntada no Judiciário, concentrando e especializando suas atividades efetivamente na elaboração das Informações em mandado de segurança, e, para isso, dispondo de uma base de conhecimento de informações, construída gradativamente na utilização do SMS, bem como para otimização desse trabalho, dos recursos trazidos pelo SMS-Relator, como pré-preenchimento de informações, busca automática de paradigmas do mesmo assunto trabalhado (Base de Conhecimento), bem como juntada e encaminhamento automatizado do dossiê instruído com a informação para as

Autoridades Coatoras, para que essas assinem e, então, posteriormente os cadastradores efetivem a juntada das mesmas na Justiça Federal, concluindo-se o fluxo operacional da prestação da Informação.

3. Responsável técnico regional: é um membro da Equipe, com conhecimento do processo de trabalho e certa afinidade com tecnologia, indicado para eventualmente ser o HelpDesk dos usuários e o multiplicador da metodologia na Região Fiscal, sendo a interface (juntamente com os supervisores) entre o desenvolvedor e a Equipe, identificando eventuais problemas/sugestões de melhoria para correção/aprimoramento no SMS.

4. Os Supervisores (da Equipe): são os responsáveis pelo Gerenciamento da Equipe, definição de critérios (inclusive de distribuição de demandas), e terão acesso aos gerenciais do SMS para acompanhamento Operacional/Gerencial/Estratégico e a manutenção das tabelas.

Melhorias já alcançadas com a utilização no SMS através da **ESPECIALIZAÇÃO:**

Com ela os relatores são dispensados das atividades de: 1. obtenção das demandas, 2. formalização dos dossiês, 3. cadastramento do Sicaj e 4. entrega das respostas, podendo, assim, dedicarem-se exclusivamente à Elaboração da Informação (aumentando sua produtividade e qualidade).

Melhorias já alcançadas só com a **OTIMIZAÇÃO:**

O tempo médio de cadastramento no Sicaj de uma ação judicial pelo relator é de 10 min. (sem contar a abertura e o fechamento do Sicaj, se for efetuado isoladamente, comum aos relatores).

O SMS possui um módulo que concentra as informações necessárias, de modo que o cadastrador leva o tempo médio de 2 a 2,5 min. para efetuar o cadastramento de cada ação (4/5x). Ou seja, em uma hora consegue cadastrar 30 ações.

Além disso, outra melhoria decorrente é que, com a concentração e o controle do cadastramento do Sicaj sendo

efetuado pelo SMS, resolve-se o problema de algumas ações serem cadastradas e outras não, ou seja, todas as ações passam a ser objeto de cadastramento no Sicaj.

A juntada na Justiça, pelos cadastradores, das Informações concluídas ou comprovações de cumprimento de decisões se dará de forma concentrada (todas de uma única vez no dia), otimizando e agilizando o procedimento.

Melhorias já alcançadas pela **AUTOMATIZAÇÃO**:

Para o Cadastrador:

- Os dados a serem cadastrados são extraídos automaticamente do sistema e-PROC, sem necessidade de digitação.
- Os dossiês são gerados no e-processo, instruídos e movimentados aos relatores automaticamente pelo SMS (já com notas de processo e nomenclatura de documentos **PADRONIZADOS** (uso de funções internas do Farol).

Para o Relator:

- O relator, ao abrir uma nova informação a prestar, o faz diretamente no SMS-Relator, o sistema abre automaticamente um arquivo no *libreoffice* com o cabeçalho (com os dados da ação, pré-obtidos (1)) e o rodapé (com os dados de assinatura e autoridade) já preenchidos, bem como uma tela com a relação das informações já prestadas pela equipe sobre o mesmo assunto (paradigmas), possibilitando obtenção dessas informações ou trechos desejados. Caso a Equipe tenha definido modelos padrões para determinados assuntos, ao abrir a nova informação, o Relator pode optar por utilizar automaticamente esses modelos (e ainda, em lote, caso queira).
- O relator, ao concluir a elaboração de informação(ões), sem necessidade de entrar no e-processo, pode simplesmente clicar em “enviar” (em

lote, caso queira). O SMS gera o(s) arquivo(s) no formato “pdf”, junta no(s) dossiê(s) respectivo(s) assinando e ainda define as assinaturas das autoridades respectivas, e, por fim, movimenta o(s) dossiê(s) para o cadastrador proceder à(s) juntada(s) na justiça quando assinado(s) pela(s) autoridade(s), tudo de forma totalmente automática.

Para o Supervisor:

- O Supervisor não necessita efetuar a distribuição das demandas, devendo apenas parametrizá-las previamente, definindo períodos de ausências, cargas de trabalho e grupos de distribuição por especialidade (caso queira), que o SMS fará a distribuição automaticamente quando do cadastramento, obedecendo os parâmetros predefinidos.
- Não necessitará compilar manualmente, ou efetuar extrações através de fracionadas ferramentas, os dados necessários para o gerenciamento da equipe, pois na sua dimensão da Gestão Gerencial/Estratégica o SMS disponibiliza vários relatórios instantâneos e atualizados, tanto para o acompanhamento operacional, como gerenciais e estratégicos.

Potenciais melhorias futuras a serem implementadas por **Automatizações no SMS:**

- Cadastramento totalmente automatizado no Sicaj (em desenvolvimento).
- Identificação automática de Possibilidade de Litispendência, consultando diretamente a base **histórica** do Sicaj e a atual do SMS (em desenvolvimento).
- Extração automática de Dados também do sistema PJE da Justiça Federal.

- Juntada automática das Informações na Justiça federal (relativamente sensível por ser a fase mais crítica do processo).
- Classificação dos Assuntos e consequentes sugestões de modelos com **Uso de IA (Inteligência Artificial)**.

Melhorias Alcançadas pelas Dimensões SMS (Gestões)

Gestão Operacional

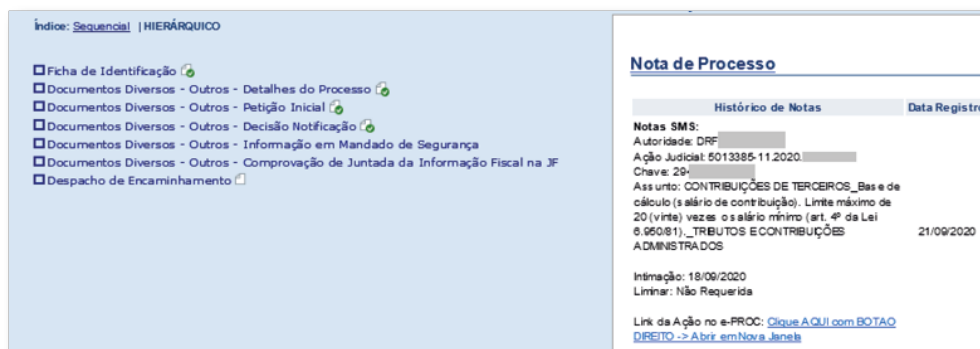
A maioria das funcionalidades abordadas diz respeito à atuação Operacional do SMS no Processo Trabalho, haja vista que visam otimizar e automatizar a maior parte das rotinas operacionais da equipe, auxiliando os diversos usuários tanto na execução, como no controle de suas tarefas.

Em linhas gerais:

- Cadastramento automatizado das Ações (eProc)
- Distribuição Automática – Configurada pelo Supervisor
- Geração de Dossiês c/ Notas de Processo – nrAcao – Assunto
- Efetua Juntadas – Otimização da Formalização
- Movimentações Automática
- Controle e acompanhamento dos Prazos
- Apoio no Cadastramento do SicaJ

Além de agilizar os procedimentos, resultando em ganho de produtividade, também resulta em ganho de qualidade, uma vez que padroniza rotinas, processos e documentos.

Exemplo de e-Processo Padronizado das informações em Mandado de Segurança.



The screenshot displays a software interface for process management. On the left, there is a navigation menu with a tree structure under the heading 'Índice: Sequencial | HIERÁRQUICO'. The menu items include: 'Ficha de Identificação', 'Documentos Diversos - Outros - Detalhes do Processo', 'Documentos Diversos - Outros - Petição Inicial', 'Documentos Diversos - Outros - Decisão Notificação', 'Documentos Diversos - Outros - Informação em Mandado de Segurança', 'Documentos Diversos - Outros - Comprovação de Juntada da Informação Fiscal na JF', and 'Despacho de Encaminhamento'. On the right, the main content area is titled 'Nota de Processo'. It features a table with two columns: 'Histórico de Notas' and 'Data Registro'. Below the table, the following information is displayed: 'Notas SMS:', 'Autoridade: DRF', 'Ação Judicial: 6013385-11.2020', 'Chave: 29-', 'Assunto: CONTRIBUIÇÕES DE TERCEIROS_Bas e de cálculo (salário de contribuição). Limite máximo de 20 (vinte) vezes o salário mínimo (art. 4º da Lei 6.060/81)_TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS', and the date '21/09/2020'. At the bottom, it shows 'Intimação: 18/09/2020' and 'Liminar: Não Requerida'. A link is provided: 'Link da Ação no e-PROC: [Clique AQUI com BOTAO DIRETO -> Abrir em Nova Janela](#)'.

Gestão Gerencial / Estratégica

A partir das informações obtidas e produzidas no desempenho das atividades da equipe é que os relatórios de interesses operacionais, gerenciais ou estratégicos são gerados automaticamente, através do módulo SMS-Relatórios, opção RELATÓRIOS do menu SMS.

Os Relatórios são *on-line*, ou seja, não necessitam de um procedimento prévio de consolidação; a consolidação ocorre no momento da extração do relatório, considerando tudo o que foi registrado até aquele momento, e objetivam basicamente:

1) Prover os supervisores da equipe de informação em mandado de segurança de informações gerenciais que permitam o acompanhamento operacional da equipe, de forma a:

1. reduzir os riscos de perda de prazo;
2. acompanhar as evoluções das demandas, tanto quantitativa, como qualitativamente, de modo a promover eventuais ajustes que se fizerem necessários na equipe;
3. acompanhar as eventuais dificuldades de membros da equipe, de modo a prover o apoio necessário;
4. acompanhar a distribuição das demandas de trabalho entre os membros da equipe, de forma a configurar a melhor equalização;
5. antever situações que possam oferecer riscos ao efetivo atendimento das demandas judiciais nos prazos determinados;

2) Prover os demais gestores de informações Estratégicas acerca dos litígios judiciais, de modo que possam auxiliar a tomada de decisões que possam influenciar na redução desses litígios.

Relatório de Informações por Período
Sistema de Mandado de Segurança - SMS

I. Demandas Recebidas

Durante o período de 01/08/2020 à 31/08/2020 foram recebidas na Jurisdição da Superintendência da Receita Federal da Região Fiscal, 1234 novas Mandados de Segurança para prestações de informações. Detalhadas como segue:

Ações Recebidas por Autoridade Coatora:

Autoridade	nr. Ações	%	Total Valor da Causa
	175	14,18%	78.564.761,54
	109	8,83%	200.753.324,61
	201	16,29%	118.654.248,09
	246	19,94%	283.072.529,86
	123	10,78%	35.552.948,57
	168	13,61%	300.381.000,61
	78	6,32%	74.976.417,90
	64	5,19%	30.010.455,18
	29	2,35%	9.978.886,85
	1	0,08%	100.000,00

Ações Distribuídas por Relator:

Responsável	nr. Ações
	124
	123
	122
	117
	101
	101
	88
	83

Relatório executado em 24/09/2020 Período: 01/08/2020 à 31/08/2020 Página 1



I. Estoque de Informações a Serem Prestadas

Hoje, o estoque de informações a serem Prestadas, considerando-se os cadastramentos e os registros de juntada efetuados até agora, são 418 informações. Detalhadas como segue:

1.2. Pendentes de Elaboração da Informação, por Relator:

Responsável	nr. Ações	Semana de Vcto. (estimado)					
		0	1	2	3	4	>4
	61	2	9	17	20	3	0
	56	0	9	14	20	3	0
	22	0	1	1	17	3	0
	51	0	17	11	24	2	0
	3	0	0	1	2	0	0
	12	0	1	4	7	0	0
	3	0	0	0	1	2	0
	57	0	0	18	35	4	0
	20	0	5	5	5	5	0
	7	0	0	1	2	4	0
	23	0	6	8	14	4	0
TOTAL	325						

Relatório de 12 Meses
Sistema de Mandado de Segurança - SMS

Demonstra os quantitativos mensais de demandas Atendidas (Informações Prestadas).

Autoridade	09/2019	10/2019	11/2019	12/2019	01/2020	02/2020	03/2020	04/2020	05/2020	06/2020	07/2020	08/2020	Total	%
	61	61	53	61	81	88	95	99	116	174	149	207	1343	13,55
	25	41	43	11	80	44	48	36	56	95	85	103	647	7,05
	144	96	122	94	111	123	116	130	167	177	198	164	1642	17,89
	90	81	116	106	121	168	144	136	181	168	240	241	1732	18,88
	58	82	88	94	59	62	66	86	115	127	144	148	1129	12,30
	69	82	99	76	58	115	127	158	138	111	136	147	1316	14,34
	11	8	11	4	11	17	16	9	9	15	23	5	139	1,51
	31	27	33	18	43	25	43	43	56	53	61	71	504	5,49
	23	16	21	30	37	29	24	46	45	40	44	62	417	4,54
	11	33	26	34	26	23	23	32	20	49	55	64	405	4,41
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0,02
TOTAL	523	527	612	528	627	632	702	775	912	1009	1115	1214	9176	100,00

Gestão do Conhecimento

“A gestão do conhecimento, do **inglês** KM - knowledge management, é o conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações.”

No SMS, a gestão do conhecimento fica bastante evidente no módulo SMS-Relator, utilizado para apoiar o relator na

Exemplos de Informações constantes dos

Grupos de Assunto:

Grupo (Sicaj)	%	nr. Ações	Valor Causa
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADAS	88,33%	1090	623.043.536,00
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA	5,02%	62	353.871.429,16
NORMAS GERAIS DE DIREITO TRIBUTÁRIO	2,11%	26	2.313.280,66
COMÉRCIO EXTERIOR E REGIMENS ADUANEIROS	2,03%	25	12.626.177,11
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES NÃO ADMINISTRADAS	1,62%	20	1.896.856,04
PROCESSO ADMINISTRATIVO FISCAL	0,57%	7	3.538.528,49
PROCEDIMENTOS DE FISCALIZAÇÃO	0,24%	3	181.000,00
ADMINISTRATIVO	0,08%	1	13.563,37

Assunto (Sicaj)	%	nr. Ações	Valor Causa
CONTRIBUIÇÕES DE TERCEIROS	39,71%	490	384.839.406,02
PROCOFINS	25,12%	310	165.382.454,39
CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA	11,91%	147	89.850.834,88
CALL/REFI	7,54%	93	25.865.370,89
POSTERGAÇÃO DO PAGAMENTO DE TRIBUTOS - PORTARIA Nº 12/2012 - COVID-19	1,62%	20	1.071.095,11
REPARCIMENTO	1,62%	20	159.439.960,31
RESTITUIÇÃO	1,05%	13	10.737.669,93
IFI	0,97%	12	1.090.432,51
IRFI	0,97%	12	3.369.005,73
LIBERAÇÃO DE MERCADORIA	0,89%	11	1.172.587,51

Relatório executado em 24/09/2020 Período: 01/08/2020 à 31/08/2020 Página 2

Pedidos de Liminares:

Liminar	%	nr. Ações
Não Requerida	46,68%	576
Totalidade	40,03%	494
Defensivamente	7,62%	94
Requerida	3,57%	44
Parcialmente Defensivamente	2,03%	25
	0,08%	1

DECISÕES PARA CUMPRIMENTO

Encaminhamento de Decisões para Cumprimento (por Equipe de Destino)

Equipe Destino	%	Total Decisões Encaminhadas	Com Exigência de Comprovação
ECOPI - Crédito Tributativo Sub Judice	14,29%	1	1
ECOPI - Informações em Mandado de Segurança	28,57%	2	2
EQCRE - Execução do Direito Creditório	14,29%	1	1
Outra	28,57%	2	2
Retag - Certidão de Regularidade Fiscal	14,29%	1	1
TOTAL	100%	7	7

1.6 Nr. de Ações pendentes de Cadastro no Sicaj: 33

1.7 Cumprimentos de Decisões a serem Comprovados: 5

Data	Ação	Contribuinte	Equipe	Provisória	Responsável
10/09/2020	0079143-2019-00000000	ICMS	ECOPI - Encaminhamento de Decisões Creditórias	Comprovação de cumprimento de obrigação creditória	
10/09/2020	0080143-2019-00000000	ICMS	ECOPI - Encaminhamento de Decisões Creditórias	Exigência de comprovação de cumprimento de obrigação creditória	
10/09/2020	0079143-2019-00000000	ICMS	ECOPI - Encaminhamento de Decisões Creditórias	Cópia de processos dos dependentes	
10/09/2020	0080143-2019-00000000	ICMS	ECOPI - Encaminhamento de Decisões Creditórias	Identificação sobre o prazo de validade para o envio de informações	
08/09/2020	0079143-2019-00000000	ICMS	ECOPI - Encaminhamento de Decisões Creditórias	Exigência de comprovação de cumprimento de obrigação creditória	

atividade e no período desejado, sem que os mesmos tenham que prestar qualquer informação adicional.

Está em desenvolvimento uma apuração e definição de métricas precisas e específicas para cada uma dessas atividades/assuntos trabalhadas no SMS.

Independentemente disso, o fluxo do SMS já está todo ajustado ao e-processo para manter-se plenamente alinhado ao FRA – Formulário de Registro de Atividades.

Gestão da Qualidade (em desenvolvimento)

Em várias funcionalidades do SMS estão sendo desenvolvidos mecanismos de controle e melhora da qualidade tanto das informações prestadas, como das demais atividades desempenhadas pela equipe. Exemplos: * A classificação de assunto efetuada pelo cadastrador é revisada pelo Relator, e eventual ajuste retorna em forma de **feedback** ao cadastrador para aprimoramento. * Caso seja interesse da Equipe, poderá ser definida também no SMS a função de revisor da informação, tanto a priori (antes da informação ser prestada) como a posteriori (para ajustar informações futuras). * Os Modelos Padrões de Informação poderão ter a figura de **Padrinhos de Modelo** no SMS, relatores responsáveis por mantê-los atualizados à legislação, às decisões e jurisprudências. * O SMS dispõe de todo um **sistema de ALERTAS**, que avisa proximidade de prazos, tanto para prestação de informações, como para cumprimento de decisões, processos com demora na formalização, demora na juntada à Justiça etc.

3.7.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

Em termos qualitativos, o ganho é notório, tanto pela padronização nos fluxos, na forma dos documentos (informações), como também nas suas homogeneidades e contínuo aprimoramento de conteúdos decorrentes das melhorias trazidas por uma gestão do conhecimento efetiva e automatizada.

Como resultado quantitativo de aumento da produtividade, apenas a título de exemplo, podemos utilizar como referência a região fiscal de origem do SMS (aquela em que todas as funcionalidades já estão em plena utilização e harmonia): a Equipe dimensionada para responder em torno de **400** Informações/mês, com a utilização do SMS foi capaz, sem nenhum problema, de responder mais de **1200** informações/mês nos últimos meses, com os relatores respondendo em torno de **120 informações/mês** cada um, chegando ao máximo de **143** (quando historicamente a quantidade individual mensal média é de até 40 informações relator/mês). É um resultado extremamente expressivo trazido pelo SMS, sem o qual a solução seria a **triplicação** do número de servidores, que, frente à ausência de concursos, restaria na retirada dos mesmos de outras atividades fundamentais, haja vista a criticidade da responsabilização pessoal das autoridades impetradas e a urgência dos prazos inerentes às ações judiciais em mandado de segurança.

O SMS, com menos de 1 ano e meio de implantação inicial, já é hoje a solução integral utilizada em quatro Regiões Fiscais (as maiores em números de ações), que representam praticamente **70%** dos Mandados de Segurança na RFB, e atende em torno de 50 autoridades impetradas (Delegados), sendo a ferramenta central e indispensável da qual depende o trabalho diário **direto** de todos os servidores envolvidos na atividade, contemplando nesse mês mais de **30 Mil** ações judiciais.

Ademais, a implantação do SMS nas demais regiões fiscais têm incentivado e estimulado tecnicamente as equipes de todo o Brasil a buscarem a ciência eletrônica junto a Judiciário, o que, por si só, representa uma ganho de agilidade e uma redução de despesas significativa no serviço público federal.

Registra-se que os números apresentados são apenas parciais, uma vez que seu cronograma de expansão continua em andamento, de modo que, com apenas dois anos desde seu início, já será a **Solução Nacional em Mandado de Segurança** e estará implantada em todo Brasil, possivelmente com

integração das superintendências, aduanas e DRJs, tudo isso sendo o primeiro modelo de Metodologia de Gestão **ampla e integral de todo** um processo de Trabalho na RFB (possivelmente, em algum momento futuro, possa vir, inclusive, a dispensar a necessidade do Sicaj, reduzindo ainda mais custos).

Além do que, a adoção desse modelo em outros processos de trabalho (já em estudo), trará expressivos ganhos futuros à instituição, aliados à melhoria da qualidade de vida de seus servidores.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- O primeiro fator crítico de sucesso a ser elencado foi justamente a **perspectiva de uma solução Integral, integrativa e abrangente**, tratando o Processo de trabalho e a Ferramenta de TI conjuntamente e em todos seus aspectos, e reduzindo essa fragmentação excessiva nas ferramentas, que confunde e estressa os usuários, e partindo para a ideia de “Tudo num lugar só”.
- A **Forma de desenvolvimento imersiva** na equipe, com desenvolvedor especificando, desenvolvendo e homologando em estrito contato com os membros da equipe e no próprio fluxo do trabalho, obtendo *feedbacks* dos usuários das diversas funções, tanto dos mais experientes, como dos menos experientes, para efetivamente compor uma solução “conectada com a realidade”, aumentando com isso a chance de conquistar maior grau de adesão da equipe à metodologia, em contraposição ao modelo tradicional do ciclo: Especificação – Desenvolvimento – Homologação.
- **“Uma boa ferramenta é aquela que é efetivamente utilizada”** – Com base nessa premissa é que o referido grau de adesão da equipe à metodologia é fundamental para o sucesso de qualquer sistema. Para isso, a construção de qualquer funcionalidade tem que dar maior importância ao quesito “PeopleWare”, ou seja, as pessoas no sistema. De modo que não basta ao usuário dever usar, ele precisa realmente querer usar. Para isso, o sistema deve ser seu trampolim e não o seu obstáculo.
- Expansão do SMS nas demais regiões em **contínuo aprimoramento** – “filosofia kaizen” – “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!”, tanto dos fluxos quanto do sistema, em contraposição à ideia de “pacote fechado”, de modo a aproveitar as

ideias e experiências vivenciadas no processo de expansão para que o sistema evolua nessa construção conjunta. Obviamente, sempre com foco de incorporar ideias aprimorando o sistema na sua essência e não criando adaptações.

- Utilização da Plataforma ContÁgil e ferramentas do Farol – O que deu celeridade ao desenvolvimento, e permite o crescimento conjunto com essas ferramentas institucionais.
- As diversas parcerias firmadas no processo (DRF / Superintendência / Inovação / Ditec / Coordenação / Equipes).

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

- Base de dados inicial em planilhas eletrônicas.
- Diversidade de interoperabilidades geram a necessidade de manutenção atenta e especializada.
- Variedade de sistemas (ePROC e Pje com suas versões) e formas de trabalho (ciência eletrônica e pessoal) no Judiciário brasileiro.

3º – FICHAS - CONTROLE DE CARGA, CONFERÊNCIA FÍSICA E FLUXO DE PROCEDIMENTOS DE PERDIMENTO

IVAN DA SILVA BRASÍLICO

SUMÁRIO

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

O Fichas de Controle permite exercer atividades relativas ao controle de carga em zona primária aduaneira, integrando as análises de risco bem como o fluxo de trabalho. Para isso, utiliza diversas fontes de dados, fornece acompanhamento de atividades em tempo real, transparência, agilidade, acompanhamento de resultados e emissão de relatórios gerenciais automáticos. O Sistema provê facilitação e controle no comércio exterior, pois permite a maior agilidade dos processos, melhor fluxo de informação, transparência e acompanhamento.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

Os processos de perdimento estão previstos no Regulamento Aduaneiro (arts.642 e 689 do Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009) e, de acordo com o motivo do perdimento, o processo é realizado por diferentes equipes. Assim, como não há padronização de procedimentos torna-se difícil e complexo o gerenciamento do fluxo de trabalho.

O perdimento ocorre nos casos de mercadoria considerada abandonada; ou de fraude, nos quais a simples entrada da carga gera prejuízos irrecuperáveis e/ou não seria possível a constituição de crédito: mercadoria proibida, falsificada e contrafeita, caso de interposição fraudulenta, mercadoria não declarada, entre outros.

Os processos de perdimento possuem importante caráter fiscal, sendo parte importante do resultado aduaneiro, e a aplicação desta penalidade no combate a fraudes exerce também importante caráter extrafiscal, protegendo a economia nacional, impedindo a concorrência desleal e protegendo a saúde pública e o direito intelectual. Além disso, a penalidade de perdimento é mais do que simplesmente pecuniária, sendo efetiva por punir o real destinatário da carga/beneficiário da fraude, e também por interromper o fluxo de caixa da atividade ilícita, impedindo comercialização e reposição do estoque de mercadoria.

Antes da formalização do procedimento, diversas etapas precisam ser cumpridas: análise de risco, bloqueio ou redirecionamento, monitoramento, verificação física, solicitação de laudo de marca, laudo de assistente técnico ou laboratório, laudo de órgãos anuentes, meio ambiente. Pode também ocorrer entrega para exército, autoridade policial, entre outros.

Na exportação, processo similar ocorre para a apreensão de drogas. Para a análise de risco e para a conclusão dos procedimentos de verificação física, análise fiscal, laudos,

apreensão e perdimento, entre outros, frequentemente ocorre a cooperação e comunicação entre diversos setores da Receita Federal, cooperação com outros órgãos e até com outros países.

Não obstante a importância do processo de trabalho, cada unidade/equipe/servidor precisa desenvolver e manter seus próprios métodos e controles. O acesso aos dados para análise de risco, bloqueio e redirecionamento é muito difícil, exigindo desenvolvimento e manutenção de scripts e outras soluções locais, extrações manuais periódicas, e muito trabalho manual/repetido. Por falta de uma estratégia unificada, os esforços de uma unidade também são pouco aproveitados por outras e a troca de técnicas e informações é muito aquém do ideal.

Considerando que a principal matéria-prima da análise de risco é informação, não ter um sistema que mapeia o fluxo de trabalho em tempo real também é muito prejudicial. Temos no máximo esta informação em diversos e-processos, de forma não estruturada, ou apenas um relato resumido desta, após o final do procedimento, dispersa em sistemas, como RADAR, Conprovi e CTMA.

Em que pesem a importância e impacto do processo controle de carga e perdimento para o controle aduaneiro, na Alfândega que foi objeto deste trabalho a situação não era diferente da aqui descrita. Os fluxos de trabalho até a formalização do perdimento eram controlados de forma manual, cada setor tendo seu próprio método de trabalho.

Cada servidor ou equipe mantinha suas próprias ferramentas e controles:

- Modelos em pacote Office
- Planilhas de controle
- Pastas de papel
- Dossiês no e-processo
- Pastas de rede com fotos e documentos preenchidos

Para prestar informações, preencher gerenciais, controlar os procedimentos, os gestores precisavam estar sempre consultando arquivos, preenchendo planilhas, perguntando aos colegas, pesquisando, fazendo levantamentos.

Além disso, havia pouco ou nenhum controle dos posicionamentos, aberturas de contêiner, verificações físicas, gestão de mercadorias etc. antes da formalização do perdimento, quando então as mercadorias passam a ser controladas pelo CTMA (Sistema de Controle de Mercadorias Apreendidas).

Adicionalmente, as novas TICs (Tecnologias da informação e comunicação) possibilitam mudanças disruptivas neste fluxo de trabalho, pois devido à emergência das novas tecnologias e do trabalho da Receita Federal do Brasil, as áreas de conferência hoje estão cobertas de câmeras de vigilância, existem sistemas de posicionamento de carga e agendamento de conferência com os quais podemos interagir em tempo real, e algumas unidades já têm até implementados artefatos como centrais de vigilância aduaneira, recursos remotos de conferência de carga e de saneamento de mercadorias, sistemas de acesso às informações de terminais e a imagens de inspeção não invasiva etc. O Fichas é o sistema que pode unir todos estes recursos em uma janela única e o mais automatizada possível.

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Este projeto foi idealizado como evolução dos trabalhos desenvolvidos por servidores de repressão e análise de risco e de grupos de gestão de mercadoria abandonada, tendo sido imaginado como consequência natural das necessidades diagnosticadas e dificuldades encontradas no dia a dia dos trabalhos de controle de carga e apreensões em uma grande unidade aduaneira. O trabalho e conhecimento anterior adquiridos não foram jogados fora, o sistema foi criado a partir de planilhas, metodologias, sistema Access e até mapeamentos de processo de trabalho no Bizagi preexistentes. Foram realizados, inclusive, no Bizagi, estudos “As is” e “To be” do fluxo de trabalho de mercadoria abandonada.

Da colaboração entre estes servidores, da troca de melhores experiências e uma visão tecnológica comum, nasceu a visão desta oportunidade de inovação.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Este projeto une diversas tecnologias modernas de forma inovadora e com retorno imediato. Também funciona como uma “cola” de diversos sistemas e fontes de dados já existentes, com foco na realização do processo de negócio e criação de valor para o usuário interno. Além disso, gera uma imensa economia de tempo e procedimentos, otimizando o rendimento dos trabalhos em um momento de forte carência de servidores.

Mais do que apenas tecnologia, o foco do sistema é gerar valor no processo, automatizando tarefas, possibilitando melhorias significativas no processo de trabalho, e permitindo a utilização de tecnologias de mobilidade (celulares), mineração de dados, inteligência artificial, entre outras, no procedimento.

A informatização deste fluxo conforme proposto neste projeto permite adicionar mobilidade e comunicação em tempo real, além de permitir a tão almejada quebra de jurisdição e regionalização de parte das ações fiscais, através da potencialização do trabalho remoto.

Como previsão mais disruptiva, o sistema também prevê o carregamento de imagens e outras mídias. Isso proverá a matéria-prima / lançará possibilidades de inovações tecnológicas futuras, como classificação fiscal, valoração e alertas de fraude a partir da análise de fotos e de câmeras de vigilância, ou a futura montagem de um *site web*, estilo “mercado livre”, para otimizar o leilão de mercadorias, com fotos de cada item.

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

A iniciativa tem como objetivo principal organizar e sistematizar as informações provenientes de diversas fontes, sendo elas outros sistemas(Siscomex Carga – Due – Laudos - API Recintos), dossiês, planilhas e até mesmo documentos em papel. Eliminando todos estes controles segregados e compilando as informações em um único sistema, ganha-se em produtividade e objetividade no acesso às informações.

Outro ponto importante a ser destacado é que, pelo fato de o sistema importar informações diretamente de outros sistemas, o risco de erro do operador na coleta dos dados é reduzido drasticamente, o que gera maior segurança e transparência.

O acesso ao sistema por diferentes equipes tem como objetivo que o fluxo das informações seja repassado em sua integridade, a fim de que todos os dados importantes sobre o histórico da carga estejam disponíveis para os servidores.

A possibilidade de anexação de documentos em PDF pretende manter os documentos relevantes disponíveis para consulta e descartar a necessidade do trânsito desses documentos via papel, notes ou e-dossiê, sendo necessário o e-Processo apenas quando da conclusão do procedimento com

resultado, ocasionando racionalização dos recursos tecnológicos da RFB.

Além disso, o sistema permite o gerenciamento em tempo real da situação em que se encontra cada processo de verificação, apreensão/perdimento, facilitando o gerenciamento.

Por possuir todas as informações do fluxo integradas, também possibilita a extração pelos diversos níveis de administradores de relatórios gerenciais sempre atualizados. Com o acompanhamento das atividades em tempo real e transparência dos trabalhos efetuados, investe-se na integridade e segurança funcional.

Possui também todos os dados publicados em API Rest, o que permitirá facilidade para integração com outros sistemas. Por exemplo, desenvolvimento de funcionalidades no Contágil/Farol para carregamento dos dados no Receita Data, montagem de modelos de risco do Corad ou atualização automática do Radar, Conprovi e outros.

O sistema, além de mapear o fluxo de trabalho também aceita o carregamento de multimídia, especialmente imagens fotográficas da verificação física. Possui embutida a previsão de um evento no modelo da API Recintos, podendo ser automaticamente integrado às iniciativas “Confere” de conferência física remota nas várias unidades que realizam verificação física em um sistema “Confere” do Recinto Aduaneiro. Dessa forma, o trabalho feito neste sistema pode ser automaticamente exportado para o Sistema Fichas, sem necessidade de retrabalho ou intervenção manual do usuário.

A integração de fotografias da verificação física e dados dos Termos de Guarda permitirá no futuro também a integração de modelos de inteligência artificial para reconhecimento das imagens, seja para detectar fraudes ou para auxiliar na classificação fiscal e valoração, utilizando as imagens ou textos, aumentando a velocidade e precisão dos trabalhos. Será possível também pensar em um leilão da RFB com fotos dos produtos, aumentando a adesão e concorrência dos pregões.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

Todos os servidores que fazem conferência física e controle de carga, especialmente em processos tendentes ao perdimento, serão impactados pelo sistema, aumentando sua eficiência e eficácia;

Indiretamente, os servidores envolvidos em Análise de Risco e Seleção terão mais informação em seus processos, maiores possibilidades de pesquisas e menor desperdício de tempo em procedimentos sem resultado.

Unidades de zona secundária e a revisão aduaneira também serão positivamente impactadas pela possibilidade de pesquisas avançadas e produção de informação e evidências baseadas em imagens e relatórios de verificação física na zona primária.

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

O sistema já está sendo utilizado na prática pela Receita Federal do Brasil, em uma alfândega de modal marítimo, podendo ser expandido para outras unidades do modal marítimo, muito provavelmente sem precisar de modificações. Precisarão de algumas pequenas alterações incrementais para ser utilizado em outros modais.

Não há necessidade de grande mudança nos procedimentos desses setores/unidades, pois o sistema mapeia um procedimento já existente. O que ocorrerá é que este extinguirá automaticamente processos de controle e comunicação redundantes hoje utilizados, pois provê tudo isso de forma automática/integrada.

Na implantação nacional, recomenda-se como etapas:

1. confecção e homologação de uma portaria nacional, com perfis de acesso, pela Suana;
2. habilitação dos cadastradores;
3. escolha de alguns poucos (2-4) servidores em quatro unidades aduaneiras escolhidas como piloto, nos setores de repressão e/ou análise de risco e/ou mercadoria abandonada;

4. realização de um treinamento inicial para estes servidores com a equipe original do sistema;
5. uso piloto nos setores destes servidores destas unidades por 4 a 8 semanas, com acompanhamento semanal via metodologias ágeis, e eventuais correções/melhorias no sistema e na documentação;
6. estes servidores pioneiros então melhoram o curso existente e aplicam para todos os servidores de suas unidades. O acompanhamento do passo 5 ocorrerá por mais 2 a 4 semanas. Esses servidores passam a ser o suporte local do sistema e ponto de contato com a equipe central;
7. planejada a implantação nacional, repetir o mesmo método: escolher 2 servidores chave por unidade, que participarão de treinamento nacional com o grupo anterior;
8. repetição dos passos 5 e 6 em todas as unidades. Os servidores pioneiros locais serão o suporte local e, dentre estes servidores, serão selecionados alguns voluntários para montagem de uma equipe nacional de suporte.

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

São recursos necessários ao desenvolvimento do sistema:

Recursos Humanos:

1. Pelo menos 3 desenvolvedores dedicados, com experiência em desenvolvimento web e banco de dados, durante a fase de implantação nacional. Depois de finda esta fase, provavelmente 2 mantenedores nacionais serão suficientes, podendo estes fazerem parte de equipe de desenvolvimento de outros projetos.
2. Na implantação, em cada unidade, no mínimo 2 Servidores aduaneiros, com experiência na área de procedimentos de apreensão e facilidade com

tecnologia, dedicados ao treinamento e suporte local durante o período da implantação na unidade.

3. “Stakeholder”, vinculado ao gabinete da unidade, que será o “patrocinador” local do sistema, responsável por gerenciar sua utilização e implantação, bem como definir os procedimentos formais de uso e aplicação. Esta parte é fundamental, pois na implantação do sistema devem ser atualizados os processos de trabalho para se obterem os ganhos esperados.
4. Equipe/setor responsável por cadastramento de usuários.

A estrutura prevista nos itens 2, 3 e 4 deverá ser replicada em cada unidade que for utilizar o sistema.

Recursos tecnológicos:

Servidor de aplicação web com Python 3.6+ - mínimo 32GB RAM, 8 núcleos de 2Ghz ou mais, disco SSD ou HD de alta velocidade com mínimo de 128GB.

Servidor de Banco de Dados MySQL - mínimo 64GB RAM, 8 núcleos de 2Ghz ou mais, disco SSD ou HD de alta velocidade em Raid com mínimo de 300GB.

Servidor de Banco de Dados MongoDB - mínimo 64GB RAM, 8 núcleos de 2Ghz ou mais, disco SSD ou HD de alta velocidade em Raid com mínimo de 500GB.

Recurso de *backup* diário em outro site.

Recursos financeiros:

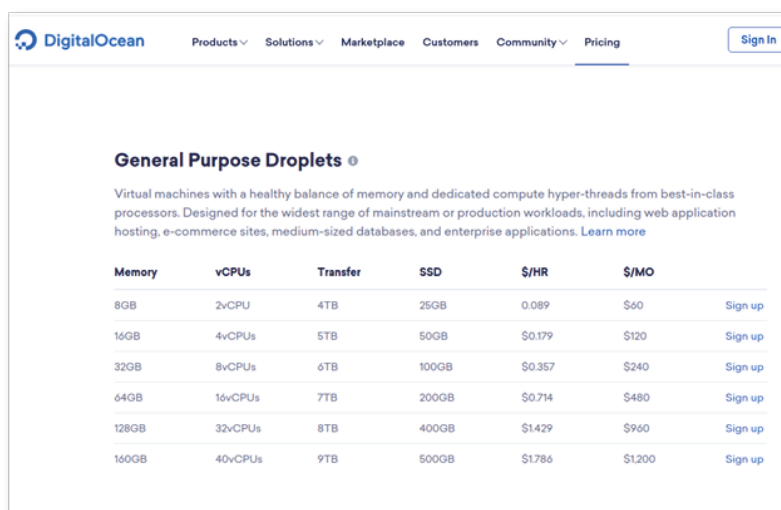
Não há necessidade especial, os treinamentos podem ser realizados sem custo pelo MS-Teams. Mesmo em caso de treinamentos presenciais, poderão ser realizados pela equipe suporte local, não resultando em custos.

Deve ser garantida a disponibilidade e manutenção da estrutura de servidores, o que implica aquisição das máquinas

e sala refrigerada, alimentação elétrica adequada e rede lógica de acesso, bem como equipe de infraestrutura local.

Os itens acima podem ser obtidos “sem custos”, sendo instrutores/suporte os próprios usuários do sistema, e utilizando a estrutura existente do suporte web ou MS Teams. O cadastramento também pode aproveitar a estrutura de cadastradores existente e a hospedagem dos servidores pode ser feita no Datacenter Cotec ou nos Labins, como já está hoje.

Caso se opte por contratar hospedagem externa de servidores, estima-se que a estrutura de servidores proposta, caso contratada em “Cloud” privado, custe menos de R\$5.000,00 mensais, conforme abaixo:



The screenshot shows the DigitalOcean website's pricing page for 'General Purpose Droplets'. It includes a navigation bar with links for Products, Solutions, Marketplace, Customers, Community, and Pricing, along with a Sign In button. The main heading is 'General Purpose Droplets' with a sub-heading describing them as virtual machines with a healthy balance of memory and dedicated compute hyper-threads. Below this is a table with columns for Memory, vCPUs, Transfer, SSD, \$/HR, and \$/MO. Each row represents a different droplet size, with a 'Sign up' link for each.

Memory	vCPUs	Transfer	SSD	\$/HR	\$/MO	
8GB	2vCPUs	4TB	25GB	0.089	\$60	Sign up
16GB	4vCPUs	5TB	50GB	\$0.179	\$120	Sign up
32GB	8vCPUs	6TB	100GB	\$0.357	\$240	Sign up
64GB	16vCPUs	7TB	200GB	\$0.714	\$480	Sign up
128GB	32vCPUs	8TB	400GB	\$1.429	\$960	Sign up
160GB	40vCPUs	9TB	500GB	\$1.786	\$1200	Sign up

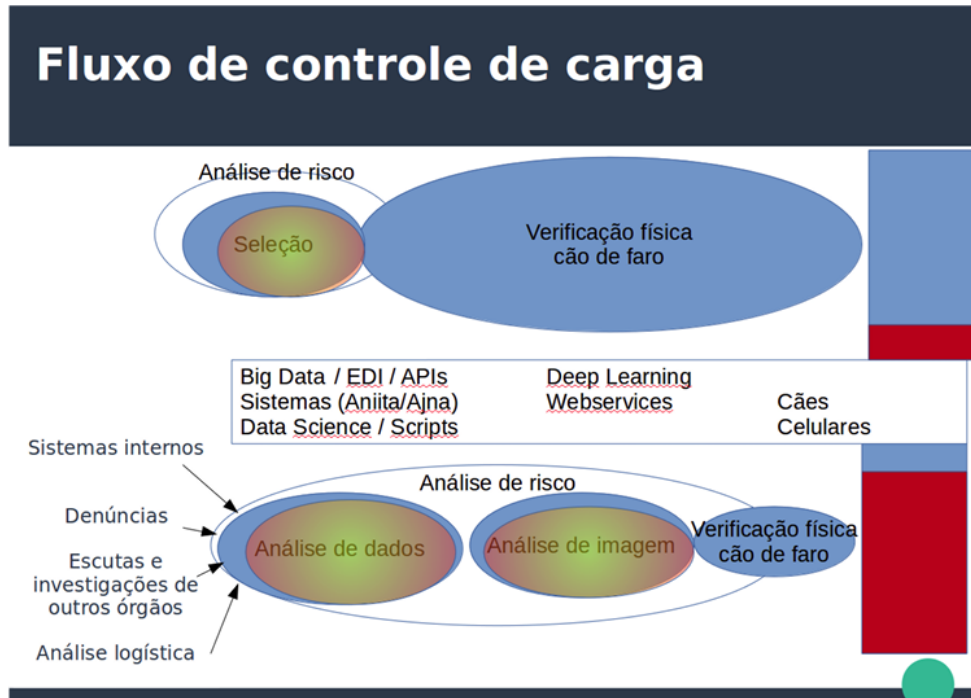
Processos:

Os processos de trabalho terão que acompanhar as funcionalidades do sistema, conforme forem sendo implantadas.

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

A iniciativa põe fim à utilização de documentos em papel, dossiês ou planilhas para controle de carga/verificações físicas/processos de apreensão. Automatiza o controle de fluxo do trabalho, faz a gestão de mídias (PDFs e fotos de verificação, por exemplo). Provê uma melhor comunicação entre as partes envolvidas, uniformidade de procedimentos e transparência.

Abaixo, o diagrama demonstra o procedimento de controle de carga sem automações ou tecnologias, e o aumento da eficiência e eficácia com o uso de pessoas, processos, sistemas e tecnologias.



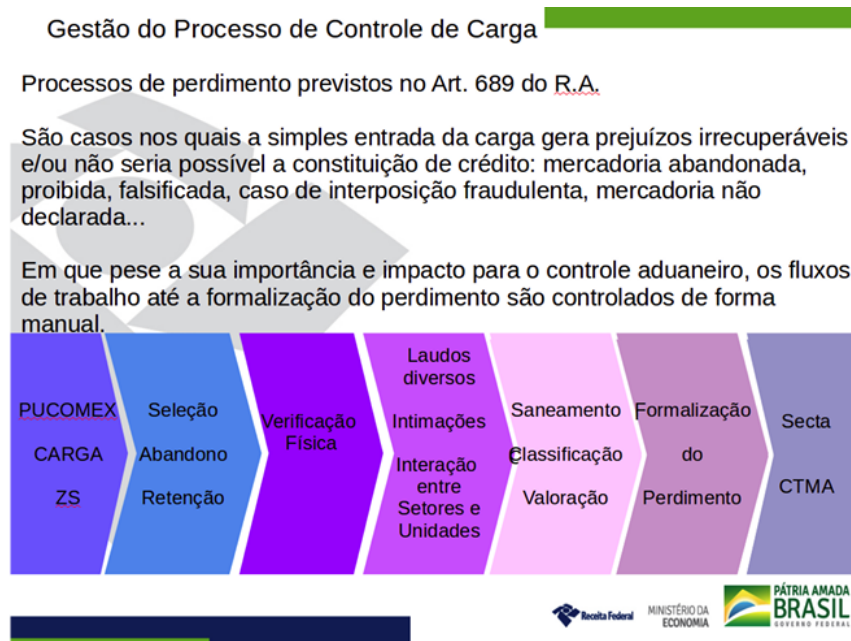
No gráfico, a barra vermelha representa o resultado (percentual de acerto da análise de risco). A parte laranja significa oportunidades de automatização e uso de inteligência artificial. No segundo processo, a possibilidade de automação existe para uma quantidade muito maior de procedimentos, permitindo habilitar eficiência ainda maior.

Adicionando-se dados, sistemas, o uso de imagens de inspeção não invasiva e imagens remotas, aumenta-se a importância da análise de risco e também o seu grau de acerto. Mesmo com uma quantidade muito menor de verificações físicas, incrementa-se o resultado. Isso foi comprovado na prática. A adoção de melhores técnicas de seleção em equipes, incluindo uso de imagens e verificação física remota, elevou o grau de acerto das seleções de **20% para mais de 90%**. Este índice vem se repetindo há anos, e agora também outras equipes, com essas e outras melhorias também têm atingido **índices maiores de 80% de acerto**, em grande parte pelo uso

de imagens e tecnologia e pela melhora de procedimentos e comunicação.

O diagrama não exibe, por questões visuais, tarefas acessórias do procedimento: preenchimento de formulários, comunicação interna entre servidores e entre servidores e intervenientes, alimentação de sistemas e controles, pedidos de laudos, intimações etc. Grande parte desses procedimentos preparatórios estão previstos no módulo Fichas e no Sistema Secta, que proverão controle, facilitação e automatização parcial ou total. Com estes sistemas, deve ser liberada ainda mais mão de obra de tarefas repetitivas/que não agregam valor para focar em tarefas humanas de análise e decisão.

A representação gráfica abaixo demonstra as partes do procedimento de perdimento atendidas pelo sistema novo, sendo todas as 5 atividades do meio do diagrama pouco ou nada atendidas nos sistemas existentes e passam a ser mapeadas no sistema novo.



Já os diagramas abaixo resumem como, do processo antigo para o novo, vários controles diversos podem ser substituídos por um único banco de dados.

PROCESSO ANTIGO



PROCESSO NOVO



Com relação às atividades desenvolvidas na mercadoria abandonada, o novo sistema possibilita que as informações das fichas de mercadoria abandonadas emitidas por meio do sistema do Recinto sejam automaticamente importadas como nova ficha, sem a necessidade de cadastramento manual.

A partir das fichas importadas automaticamente, o supervisor analisa os dados e coloca os alertas que julgar importantes, como “perecível”, “perigoso-explosivo-tóxico”,

“sensível-frágil”, dentre outros. Se houver pedido de desunitização de contêiner, essa informação também pode ser registrada como alerta. Esses alertas facilitam a organização dos dados, visto que é possível fazer a busca de todas as fichas que possuem um alerta específico e dar prioridade àquelas cargas que exigem urgência.

Já com relação às atividades desenvolvidas pela análise de risco, as fichas são criadas manualmente a partir das cargas selecionadas a partir de análise de risco, análise de imagem, análise de peso, denúncia ou ação de vigilância aduaneira. Além dos alertas já mencionados, a ficha é marcada com tipo de operação (importação, exportação, operação de outros órgãos/países...) e em qual recinto a carga foi armazenada.

Independentemente de a ficha ter sido cadastrada automática ou manualmente, no momento em que o CE Mercante é adicionado, o sistema importa informações do Siscomex Carga, detalhando o embarcador, CPF/CNPJ do consignatário, descrição da mercadoria, nº e peso do contêiner, além das NCMs das mercadorias. Na criação das fichas de cargas de exportação, ao se adicionar o número da DUE, o sistema também importa seus dados automaticamente. A economia de tempo, por não ter que abrir outro sistema para acessar tais informações, tem se mostrado essencial para que o ritmo de trabalho flua de forma mais rápida e direta.

A partir daí, todo o andamento da carga é informado no histórico de eventos da ficha de carga por meio do botão “Informar Eventos”. Lá estão listadas diversas opções a serem selecionadas pelo operador. Ele também pode acrescentar alguma informação importante no campo aberto “motivo” ao informar o evento. Outra inovação interessante é que também é possível anexar documentos a cada movimentação. Isso permite que, por exemplo, quando se trata de cargas que necessitam da manifestação de órgão anuente, os ofícios enviados e recebidos sejam anexados.

Cada ficha é atribuída a um responsável, de forma que cada operador poderá visualizar suas fichas de forma simples, clicando em “Fichas a mim atribuídas”. Além disso, é possível

filtrar por “Fichas do meu setor” ou “Fichas criadas por mim”. O responsável realizará a verificação física (presencialmente ou por meio do CONFERE) e preencherá o Relatório de Verificação Física no sistema, que já possui campos predeterminados como descrição, peso, volume, data e hora da verificação, lacres, possíveis infrações e marcas encontradas, a fim de facilitar o trabalho.

As fotos da carga poderão ser anexadas nesse Relatório de Verificação Física no sistema, o que permite uma visualização transparente da conferência realizada. A essas imagens poderão ser aplicados algoritmos capazes de identificar características similares entre as cargas, contêineres vazios e imagens não uniformes, o que torna a inteligência do sistema ainda mais eficiente para análises rápidas ou aprofundadas.

No caso de verificação física realizada presencialmente, as fotos e a descrição da verificação física podem ser anexadas diretamente ao sistema pelo smartphone/celular, agilizando a liberação da carga, pois o responsável pelo bloqueio pode acompanhar a verificação em tempo real. Dessa forma, diminui-se a necessidade de deslocamentos à unidade para o servidor que faz a verificação física repassar os dados ao servidor responsável pelo bloqueio.

O Termo de Guarda será informado pelo Auditor-Fiscal responsável, indicando o seu nº e demais dados, além de informar a lavratura do Auto de Infração. Os detalhes podem ser importados e exportados por planilhas no padrão do Safira e do Secta, agilizando a integração com Recintos Aduaneiros e com outros sistemas existentes.

Quando o resultado não for a apreensão, o sistema também poderá mapear o resultado de forma sumária (apreensão de drogas, multa, crédito, recolhimento de DARF) para que os gerenciais sejam emitidos/alimentados qualquer que seja o encaminhamento e também para possibilitar futuras integrações ou alimentações automáticas de outros sistemas e relatórios (CEN-Rilo, container-conn, Taseda, Secta, etc).

O sistema também apresenta a função “Informar processo”, onde deverão ser registrados todos os processos ou dossiês relativos àquela carga. Neste registro, o operador seleciona uma opção entre “Perdimento”, “Crédito”, “RFFP (Representação Fiscal para Fins Penais)”, “Processo de devolução”, “Processo de destruição” etc.

As funções atribuir responsável e informar evento também podem ser feitas em lote, o que permite selecionar diversas fichas para tais registros, agilizando o trabalho do operador.

Fichas relativas à mesma carga (mesmo CE Mercante), mas trabalhadas por diferentes equipes, como, por exemplo, uma ficha de “mercadoria abandonada” e outra de “denúncia na importação” serão vinculadas. Uma vez que certos trabalhos deverão ficar suspensos até que a outra equipe finalize sua análise, tais informações poderão ser acompanhadas de forma clara e ao mesmo tempo sem que as informações dos trabalhos de uma equipe interfiram nas informações da outra.

Interessante ressaltar também que, a cada tipo de evento registrado no histórico, a ficha altera seu status entre “Iniciada”, “Ativa”, “Suspensa”, “Concluída” e “Arquivada”.

Como o sistema é baseado em controle de fluxo, os gerenciais podem ser extraídos direto de sua base de dados, bem como ele possibilita integrações automáticas com outros sistemas, como Secta e CTMA.

Para a análise de risco, pesquisa e seleção, e informações judiciais, as buscas e levantamentos ficam muito mais ágeis e precisos.

Assim, é possível extrair, em tempo real, diversos relatórios gerenciais do sistema. Como tudo está em uma base relacional, para montagem de novos gerenciais basta incluir uma consulta SQL em uma tabela. Já é possível, por exemplo, extrair um quantitativo de apreensões de mercadorias, de apreensões de drogas, de quantidade de verificações físicas realizadas, entre outros, e agrupar por servidor, equipe, setor ou unidade. É possível também fazer o acompanhamento de saneamentos,

intimações, laudos, visualizando rapidamente todas as pendências e prazos.

O sistema está antenado com tendências atuais em administração, e permite o acompanhamento de métricas, metas e objetivos em tempo real. Para isso, implementa a técnica OKR (Objectives and Key Results), inventada na Intel e utilizada pelo Google e outras grandes empresas. Nesta técnica, o gestor de uma equipe, de um setor ou divisão, unidade, superintendência ou até nacional pode definir um objetivo, um prazo, e diversas métricas com metas, montando um painel de acompanhamento em tempo real do desempenho para consulta por toda a equipe, facilitando “tomar o pulso” do desempenho e o alinhamento dos times em torno dos objetivos.

Nome do relatório: Visão Geral Gerencial das Fichas por Setor | Início e fim de período de pesquisa: 01/01/2020 - 30/06/2020 | Setor a filtrar: God Save the Queen

Planilha de Controle de Procedimentos

Clique nos títulos da tabela para ordenar

Ano	Mês	Setor	Qtde de verificações físicas	Peso Total	Peso apreensões sem TG	QtdeTGs	ValorTotal
2020	5	221B Baker Street	1	12.560,00	None	1	120.000,00
2020	5	Scotland Yard	2	21.000,00	None	1	248.000,00

Exemplo de relatório gerencial

Nome do relatório: Pendências - Saneamentos pendentes/realizados | Início e fim de período de pesquisa: 01/01/2020 - 30/06/2020 | Setor a filtrar: God Save the Queen

Planilha de Controle de Procedimentos

Clique nos títulos da tabela para ordenar

Ano	Mês	Setor	Ficha	Início	qtde_pedidos	setor_id	fim	qtde_retornos	pendentes
2020	5	221B Baker Street	65	2020-05-06 11:51:25	1	9	2020-05-06 11:56:40	1	0
2020	5	Scotland Yard	69	2020-05-08 12:28:57	1	10	2020-05-08 12:30:18	1	0

Exemplo de relatório de acompanhamento



Objetivos do Setor

	Descrição	Início	Fim	Ações
Ver resultados	Fiscalizar a importação com foco em documento falso, falsa declaração e contratação	01/07/2020	30/09/2020	Editar Excluir
Ver resultados	Fiscalizar a exportação com foco em exportação fictícia e drogas	01/07/2020	30/09/2020	Editar Excluir

Incluir meta

Resultados chave para o objetivo "Fiscalizar a exportação com foco em exportação fictícia e drogas"

Excluir

Valor das apreensões (sem termo de guarda)



Velocidade: 130

Excluir

Quantidade de fichas encerradas na exportação



Velocidade: 251

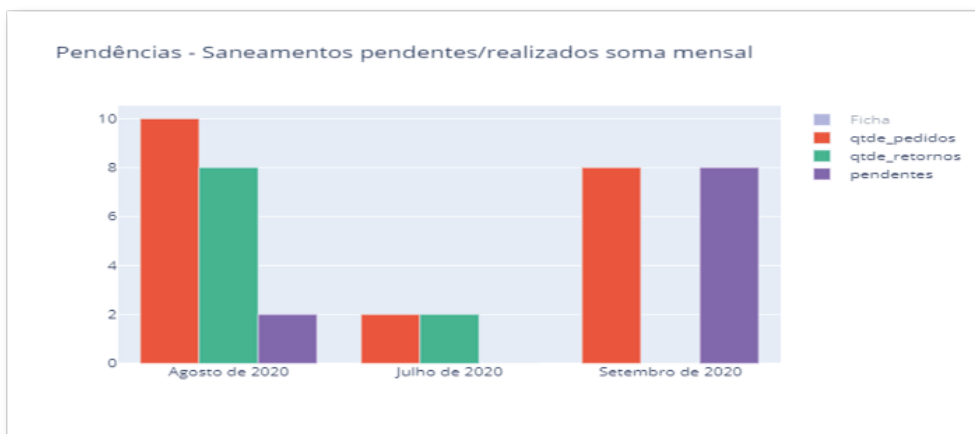
Excluir

Quantidade de VFs realizadas na exportação



Velocidade: 217

Tela de OKRs (dados simulados para efeitos didáticos)



Exemplo de gráfico produzido pelo sistema

3.7.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

- Redução do tempo de trabalho do servidor, já que informações de diversos sistemas estão disponíveis de imediato.
- Automatização e sistematização de informações, gerando um banco de dados completo e de fácil consulta.
- Maior conexão de informações entre os trabalhos realizados por equipes diferentes em relação à mesma carga.
- Informações atualizadas em tempo real, uma vez que as informações são registradas e disponibilizadas tão logo cada etapa é realizada, e não mais controladas por planilhas individuais ou restritas a uma equipe.
- Facilitação na identificação de mercadorias com características que exigem tratamento diferenciado ou mais urgente, por meio dos alertas “perecível”, “perigoso-explosivo-tóxico”, “sensível-frágil”, dentre outros.
- Aumento na velocidade do fluxo do comércio exterior, pois as mercadorias verificadas são rapidamente liberadas.
- Acesso a informações sobre a carga e a imagens de escâner e de verificação física pelo sistema e pelo celular.
- Relatórios diversos, facilmente configuráveis.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- envolvimento das equipes com o objetivo de repensar todo o fluxo de trabalho, eliminando etapas redundantes e otimizando o processo como um todo;
- reuniões frequentes a fim de acompanhar a implantação e o andamento da nova iniciativa, com

discussões sobre as dificuldades e sugestões;

- testagem constante dos novos procedimentos implantados, com identificação de erros e melhorias;
- acompanhamento da evolução da especificação e dos problemas encontrados por ferramenta específica de gestão de projetos ágeis;
- equipe de desenvolvimento e equipe de suporte que deem vazão rápida às demandas de usuários, mantendo a confiança no sistema e no processo de implantação;
- garantia de infraestrutura adequada para a rede e o sistema e *backups* do banco de dados;
- Envolvimento, patrocínio e suporte da administração;
- Implantar/Integrar as mudanças de processo (melhorias) obtidas e deixar de fazer controles antigos/redundantes para obter os benefícios de agilidade e ubiquidade. Para isso, é necessário que a implantação seja realizada por meio de treinamentos e com o espírito de revisão/melhoria de processos e que sejam desenvolvidos gestores/usuários para liderar a implantação e gestão de mudança.

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

Talvez não seja adequado classificar como imprevisto, mas o maior obstáculo observado é a resistência natural a mudanças/apego ao antigo processo.

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**

1º – ABORDAGEM COMPORTAMENTAL NO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO

DANIEL BELMIRO FONTES

SUMÁRIO

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

O trabalho se desenvolveu buscando aplicar técnicas de Ciência Comportamental para definição de intervenções (*nudges*) que pudessem ser utilizadas nas comunicações com os contribuintes e que influenciem positivamente em suas decisões de cumprir as obrigações fiscais perante a RFB e, assim, obter melhores resultados no cumprimento espontâneo da conformidade tributária.

A elaboração de comunicações comportamentais utilizando heurísticas e vieses cognitivos variados objetivando a geração de atalhos mentais e facilitando a tomada de decisão do contribuinte, ajudando-o a encontrar as respostas adequadas na visão da administração tributária. Portanto, pretende-se identificar pela via experimental o que funciona com os perfis de contribuintes brasileiros.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

A Receita Federal do Brasil vem ao longo dos últimos anos mudando a abordagem de interação com o contribuinte, migrando de um modelo exclusivamente pautado nas fiscalizações tradicionais, *enforcement*, que tem como resultado a quebra da espontaneidade do contribuinte, com emissão de auto de infração e multa de ofício de no mínimo 75%, em um procedimento de baixa comunicação entre as partes e que gera relatórios complexos sobre matérias muitas vezes controversas, com baixo nível de esclarecimento na visão do contribuinte. O produto deste trabalho na maioria das vezes vai ao contencioso administrativo e judicial, não se transformando em liquidez do crédito tributário, ou em arrecadação, propósito primeiro a ser perseguido pelas administrações tributárias.

O novo modelo buscado pela RFB já vem sendo praticado pelas administrações tributárias dos países com maior relevância econômica mundial, pautado pela comunicação e orientação mais adequadas ao perfil dos contribuintes e já tem maior consolidação na pessoa física, com a malha fiscal, extrato de pendências, declaração pré-preenchida, entre outras melhorias no processo de interação com o contribuinte, restando sempre manter a comunicação em franca evolução, reflexo da mudança que ocorre na sociedade. Assim, a administração tributária precisa avançar na mudança de seus procedimentos e entender os mecanismos de incentivo capazes de modificar os comportamentos, buscando por meio de cooperação e regularização espontânea o cumprimento das obrigações e reduzindo a brecha tributária ou *tax gap*.

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Em 02/2020, a RFB apresentou proposta de projeto de experimento chamado “Abordagem Comportamental no *Compliance* Tributário” à Janela G’Nova, momento em que o Laboratório de Inovação em Governo (G’Nova) se abre para receber novos projetos e apoiar equipes de inovação. Em 27/02/2020 recebemos a seguinte mensagem do Laboratório G’Nova:

“Temos uma boa notícia para você! Uma Janela de Inovação se abriu e o seu projeto de experimentação submetido ao Janela G’Nova foi selecionado. Parabéns!”

A equipe do G’Nova passou a apoiar a equipe do projeto por meio do especialista em economia comportamental Antônio Claret e a RFB montou a equipe do projeto com integrantes do Laboratório de Inovação, Serviço de Seleção e Programação e Divisão de Fiscalização, além de profissionais com experiência no relacionamento e contato com o contribuinte, especialidade em neurolinguística e especialista em comunicação. Assim, uma equipe multidisciplinar se formou, contemplando competências de seleção e fiscalização de contribuintes, Ciência de Dados, inovação, estatística, gestão de projetos, comunicação e comportamento, composta por habilidades variadas e com a robustez necessária para a realização do experimento.

No início do projeto nos defrontamos com um complicador diferente e inusitado: a pandemia do coronavírus, que impediu a realização de encontros presenciais e fez com que o projeto também evoluísse para uma inovação metodológica no trabalho em equipe na administração pública, que foi a realização de oficinas virtuais, com construções coletivas em salas virtuais utilizando a plataforma “Zoom”. Com o uso desse novo formato de oficinas, pudemos dar seguimento ao projeto e realizar os trabalhos com muito envolvimento de todos,

trabalhando junto à Enap na plataforma Zoom e trabalhando internamente com a equipe na plataforma corporativa virtual da RFB, o Microsoft Teams.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

O uso da temática da Economia Comportamental ainda engatinha no Brasil. A Economia Comportamental é relativamente recente e enxerga uma realidade formada por pessoas que decidem com base em hábitos, experiências pessoais e regras práticas simplificadas, aceitam soluções apenas satisfatórias, tomam decisões rapidamente, têm dificuldade de conciliar interesses de curto e longo prazo, e são fortemente influenciadas por fatores emocionais e pelas decisões daqueles com os quais interagem.

Além da ciência recente e inovadora, ainda não aplicada na RFB e na maioria da administração pública, a ferramenta utilizada pela equipe do projeto “Abordagem Comportamental no *Compliance* Tributário” em sua investigação empírica é, sem dúvida, o método experimental, próprio das iniciativas de inovação, gerando as ideias, os protótipos, os testes de implantação e resultados do experimento. Adotamos do modelo de processo do Duplo Diamante com suas etapas para enfrentar a situação problema e propor as soluções: 1. Estudo; 2. Observação; 3. Definição, 4. Prototipação e 5. Teste.

Além disso, utilizamos na definição da metodologia de desenvolvimento do projeto o modelo de incrementalismo radical (Halpern, J), que foca em elementos discretos do problema. Isso reflete o fato de que várias intervenções personalizadas, cada uma gerando pequenas melhorias e novos conhecimentos, se somam para gerar um impacto substancial e muitas vezes mais eficaz do que campanhas genéricas que buscam aumentar o conhecimento ou preocupação geral com os processos.

4.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

No processo experimental, pretende-se identificar quais seriam os mecanismos de incentivo mais eficazes no uso de comunicações que podem levar a mudanças de

comportamento do contribuinte desejadas pela administração tributária, identificando os fatores de tomada de decisão dos contribuintes para regularizar uma inconformidade, ou seja, mais do que conhecer o comportamento do contribuinte, precisamos identificar o porquê de tal comportamento, quais os fatores que influenciam a tomada de decisão do contribuinte.

Experimentar as intervenções, analisar os resultados, identificar as hipóteses e experimentar novas intervenções até que se afunilem as hipóteses e estas se transformem em certezas, de modo a permitir a definição da estratégia de abordagem que maximize os comportamentos positivos dos contribuintes na visão da administração tributária.

A implantação de uma sistemática de abordagem comportamental no relacionamento com o contribuinte visa alcançar:

- redução dos passivos fiscais e litígios tributários, gerando redução de custos de conformidade no cumprimento das obrigações tributárias para os contribuintes e para o Estado;
- melhoria na relação fisco-contribuinte, que passa a ser pautada pela orientação e suporte e não pelo enfrentamento; e
- redução do *tax gap* ou brecha tributária com aumento da arrecadação efetiva em relação à potencial, com técnicas de incentivo ao cumprimento espontâneo.

O que se pretende com esta iniciativa é identificar quais comportamentos específicos se quer influenciar, compreender os impulsionadores e as barreiras do comportamento-alvo, seu contexto e possíveis pontos de intervenção, embasar as intervenções propostas nas lições trazidas pelas ciências comportamentais, avaliar se as intervenções funcionam, além de investigar por que, para quem e como funcionam e implementar a intervenção em maior escala, disseminando boas práticas.

A metodologia foi testada por experimentação, com base nos artefatos de apoio à inovação. O projeto desenvolveu modelos de cartas comportamentais, utilizando-se da metodologia de insights comportamentais desenvolvida pela Enap denominada “Simplesmente”, adotando um conjunto de abordagens comportamentais variadas que permite testar e conhecer quais tipos de intervenções geram maior influência positiva sobre o comportamento dos contribuintes e influenciam na sua decisão de cumprir as obrigações tributárias e, assim, detectar quais são as intervenções mais efetivas para incentivar a autorregularização de acordo com o público-alvo.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

A iniciativa buscou trazer operações já previstas nos planos de ação das atividades. Nesta operação escolhida para o experimento foram identificadas 2.505 pessoas jurídicas de diversos portes, mas que apresentaram uma possível inconformidade em comum, adquiriram produção rural de produtores pessoas físicas e não fizeram a retenção das contribuições previdenciárias com base nas notas fiscais eletrônicas emitidas.

Posteriormente, foi incluído um segundo público-alvo de 2.439 empresas que estavam em atraso com débitos declarados no período da pandemia, ou seja, para os meses de março, abril e maio de 2020, com vencimento prorrogado para 30/06/2020 e que não fizeram o recolhimento na data de vencimento. Essas empresas, de pequeno e médio porte, tinham uma característica em comum, todas tiveram faturamento ou compras nestes 3 meses maior que no mesmo período do ano anterior.

Assim, ficaram definidos dois universos amostrais como públicos-alvo: o primeiro público, o dos adquirentes de produção rural já mapeados no início do projeto, a ser trabalhado pela área de fiscalização da RFB, e o segundo sendo as empresas com atraso no recolhimento dos débitos declarados, a ser trabalhado pela área de cobrança da RFB.




3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

O experimento se desenvolveu com as seguintes etapas de implantação:

1. Estudo: a primeira atividade do projeto foi a definição do problema. Por meio de oficina foi preenchido o Canvas 1 – Matriz de problema, trazendo a relação causa e consequência, em que os componentes das equipes definiram na coluna central do quadro abaixo que o problema a ser tratado pelo experimento seria:

“Como podemos melhorar o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais sem gerar ônus adicionais para o contribuinte e para a administração tributária?”

A primeira coluna do quadro elenca as causas prováveis para o problema e a terceira coluna traz as prováveis consequências das causas elencadas, todas definidas pelos especialistas da equipe interna da RFB participante do projeto. A equipe trabalhou com base em sua experiência profissional e social objetivando identificar as possíveis percepções dos contribuintes sobre os fatores que influenciam em sua tomada de decisão para o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias.

Causas 	Problema 	Consequências 
<p>Para o contribuinte, em geral:</p> <p>a) Tributo é:</p> <ul style="list-style-type: none"> - despesa sem retorno individual - despesa sem retorno social - Burocracia <p>b) Tributo causa sensação de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raiva por pagar algo que não se deseja e que se tenha por injusto (regressividade). - Frustração por pagar algo que não percebe lhe trazer algum retorno - Impunidade por não perceber existência de risco se não pagar, seja pela baixa presença fiscal, seja pela existência periódica de parcelamentos especiais, seja pela baixa efetividade na responsabilização e nos danos patrimoniais na realização do crédito tributário ou pela extinção da punibilidade nos casos de crimes de sonegação. 	<p>Como podemos incentivar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias sem gerar ônus adicionais para o contribuinte e para a administração tributária?</p>	<p>Redução das bases tributárias e da arrecadação.</p> <p>Competição desleal com aqueles que pagam os tributos de acordo com a lei</p>
<p>Complexidade do ambiente econômico levando a uma cálculo de custo e benefício e consequências para a renda líquida - teoria da utilidade esperada</p>		<p>Desmoralização do Estado com diminuição da moralidade tributária da sociedade</p>
<p>Complexidade do sistema tributário gerando gap de conhecimento para compreensão da normas e das ferramentas necessárias para o cumprimento correto das obrigações.</p>		<p>A desconformidade generalizada reduz a capacidade de controle com base em ausência de informação ou informação imperfeita e aumenta a necessidade de aparato fiscalizatório do Estado, com consequente aumentando despesas.</p>
<p>Análise econômica e concorrencial na cultura do segmento econômico e da atividade profissional.</p>		<p>O problema é demasiadamente complexo para ser resolvido sem um conjunto variado de instrumentos de controle e intervenções na política de imposição da administração tributária.</p>
<p>Nível de desenvolvimento econômico e cultural de cada região geográfica</p>		<p>Mindset da Administração Tributária voltado para o enfrentamento, para presença fiscal com base no temor com fundamento no paradigma do crime</p>
<p>Paradigma da relação fisco-contribuinte pautado pela desconfiança mútua.</p>		<p>Insatisfação do contribuinte com atuação da administração tributária.</p>
<p>Comunicação, orientação e suporte inadequados de acordo com o nível médio de conhecimento dos contribuintes em geral</p>		<p>Elevada dificuldade técnica para cumprir as obrigações</p>

Fonte: Oficina do projeto de inovação “Abordagem Comportamental do Compliance Tributário” – Canvas 1: Matriz de Problema

A partir desta definição, iniciou-se o levantamento de insumos, informações, evidências para um melhor entendimento dos fatores que motivam as decisões dos contribuintes em cumprir as obrigações.

Foi elaborado o artefato de trabalho “Canvas 2 - Mapeamento dos atores”, que trouxe elementos importantes para compreender quem se quer influenciar, o que representa o pagamento de impostos para estas pessoas, o que se gostaria de

influenciar nas práticas, opiniões ou sentimentos dessas pessoas, se há algum comportamento dessas pessoas que não está de acordo com o que elas achariam melhor fazer e por que isso ainda não está acontecendo.

Quem queremos influenciar? (nome, idade, ocupação, interesses, outros)	O que é o pagamento de impostos para essa pessoa?	O que gostaríamos de influenciar nas práticas, opiniões ou sentimentos dessa pessoa? Algum comportamento dessas pessoas não está de acordo com o que elas achariam melhor fazer?	Por que isso ainda não está acontecendo?
Administradores e Representantes Tributários das Grandes, Médias e Pequenas Empresas.	Despesa sem retorno individual Despesa sem retorno ou benefício social Burocracia Raiva e Frustração Impunidade para quem não paga - Concorrência Desleal - cultura do segmento econômico Baixa percepção de risco Dificuldade de acesso à informação e orientação técnica Dificuldades econômicas e financeiras Baixa responsabilização pela extinção da punibilidade penal tributária. Parcelamentos especiais periódicos que contemplam redução de multa e juros e dilação de prazo. Contencioso administrativo com ciclo moroso. Corrupção. Financiamento da terceirização para gestão fiscal Cultura empresarial de déficit de conhecimento técnico para cumprimento das obrigações. Desconfiança.	Reduzir a sensação de raiva e frustração Facilitar o cumprimento das obrigações Aumentar a sensação de risco Aumentar a opinião moral sobre a obediência tributária Recompensar pelo bom comportamento Desenvolver novo Mindset na Administração Tributária para orientação a serviços e paradigma do cliente.	Presença fiscal inadequada Comunicação inadequada Falta de orientação técnica Lentidão do sistema judiciário para a execução dos valores devidos - instrumentos de cobrança ineficientes Longa duração do processo administrativo Distanciamento no tempo entre a ação fiscal e a ocorrência do fato gerador. Ausência de comprometimento dos comportamentos tributários dos contribuintes e de uma classificação para melhor atuação e aplicação das medidas. Ausência de mecanismos variados de de intervenção junto aos contribuintes, contando apenas com modelos de malhas de declaração e auditorias convencionais, tendo iniciado recentemente o envio de cartas padrão para regularização com resultados que possuem elevado grau de variação. Baixo nivelamento dos agentes envolvidos para simplificação de procedimentos e orientação tributária. Reduzida capacidade de atendimento Carência de material explicativo, básico, simplificado e generalista, prevalecendo manuais complexos e de leitura arida, linguagem técnica não dominada pelo público-alvo.

Fonte: Oficinas do projeto de inovação “Abordagem Comportamental do Compliance Tributário” – Canvas 2: Mapeamento dos atores

Identificado o perfil dos atores, a equipe preencheu de maneira colaborativa o Canvas 3 – Matriz HCD, trazendo as hipóteses, certezas e dúvidas quanto aos fatores que motivam a percepção dos atores quanto ao cumprimento das obrigações tributárias.

As certezas foram trazidas com base em estudos e relatórios existentes, como o que mede o custo da burocracia tributária no Brasil ao longo dos anos, o Doing Business do Banco Mundial, em que o Brasil figura nas últimas posições do ranking no indicador de pagamento de impostos (185º de 190 economias medidas). Outras certezas foram trazidas do senso comum da sociedade que experimentamos no nosso dia a dia, em nossas relações sociais, nos mais diversos círculos de relacionamento, quase ditos populares.

As demais questões, fomos impelidos pela prudência a dar tratamento de hipótese. A dúvida foi classificada quando a percepção ainda estava na linha do pensamento, com menor indício de materialização.

Finalizando a etapa de estudo, a equipe do projeto escutou alguns especialistas. Foram realizadas duas reuniões virtuais, uma com o presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e uma com a Presidente Executiva da Associação Brasileira das Sociedades de Capitais (Abrasca), e uma presencial com produtores rurais atendidos pelo Senar-TO. O objetivo dessas reuniões foi o de confirmar ou não as hipóteses, certezas e dúvidas levantadas no “Canvas 3 – Matriz HCD”.

Nessas reuniões, foi possível confirmar as seguintes hipóteses, além das certezas registradas no Canvas 3:

- dificuldade de acesso à informação e orientação tributária, com comunicação inadequada para produzir um ambiente favorável à conformidade;
- indisponibilidade e instabilidade dos sistemas;
- paradigma da relação fisco-contribuinte pautado pela desconfiança mútua;
- dificuldade de acesso à informação e orientação tributária, com comunicação inadequada para produzir um ambiente favorável à conformidade;
- concorrência desleal praticada pelos concorrentes; e
- volume de alterações legislativas e tecnológicas demandam investimentos permanentes em capacitação e sistemas.

Etapa 2 – Observação

Nesta etapa, em que se pretendeu aproximar-nos do nosso público-alvo, aplicamos o método do *design etnográfico* para realizar a pesquisa de evidências, que é uma forma de aprender sobre as pessoas, suas necessidades e seus contextos, confrontando as abstrações levantadas e ainda sem confirmação com a realidade concreta. É um mergulho na realidade que queremos entender e transformar, entender o comportamento das pessoas na prática é chave para projetos de políticas públicas.

Este trabalho traz como pressupostos o foco no usuário, a empatia e o olhar de principiante. O pesquisador chega ao campo com algumas perguntas e hipóteses, mas é sabido que estas devem ser modificadas ao longo do contato com os sujeitos pesquisados.

Esta fase de escutar as pessoas busca como resultados entender as suas histórias, observações sobre a realidade dos membros da comunidade e entendimento profundo das necessidades, barreiras e restrições.

Montou-se uma estrutura de entrevista com dois blocos de conteúdo, que eram direcionadores, mas que no decorrer das entrevistas poderiam ser adaptados à situação concreta:

Bloco I - Intenções

1. Qual fator influencia mais na sua decisão (os seus clientes) de pagar (em) seus impostos? (ajustar sempre que a entrevista for feita com contador)
2. Qual o seu sentimento quando paga os impostos?
3. Qual a sua percepção sobre as pessoas ou empresas que pagam impostos? Elas pagam corretamente os impostos? Em que grau?
4. Qual (is) consequência(s) poderia(m) acontecer se os seus impostos não fossem pagos?
5. Qual (is) a (s) sua(s) percepção (ões) /sentimento(s) em relação à Receita Federal?
6. Na sua opinião, o sistema tributário brasileiro é justo?
7. Você tem a intenção de pagar seus impostos corretamente? Em caso afirmativo, quais as principais dificuldades que você encontra para manter seus impostos em dia?

Bloco II - Comportamentos

8. Alguma vez já deixou de pagar os impostos? Por quê?

9. Qual a sua forma de se informar sobre as regras tributárias?
10. Você compreende as regras tributárias e os procedimentos a serem adotados para ter uma situação regular?
11. Alguma vez deixou de pagar seus impostos por falta de recursos financeiros? Se a resposta for afirmativa, em que situação isso ocorreu?
12. Como é sua interação com os sistemas de informação disponibilizados pela Receita? (eles são simples, amigáveis etc.)
13. Há decisão de pagar seus impostos de forma correta ou não é tomada de forma deliberada?

Foram realizadas 9 entrevistas, constituídas por 7 produtores rurais e 2 contadores de empresas, com algumas dificuldades que trataremos no tópico de imprevistos observados. Destaca-se que somente foi possível realizar a maior parte delas com o apoio do Senar Nacional, que intermediou a realização dos encontros entre a RFB e os produtores rurais, que mesmo nesse contexto demonstraram alguma resistência inicial.

Como resultado desse bloqueio em conversar diretamente conosco, os contribuintes solicitaram ao Senar Nacional que enviasse previamente as perguntas, o que para o caso foi autorizado, razão que possibilitou que ocorressem as entrevistas.

Porém, esta circunstância peculiar trouxe uma modificação no formato da entrevista. Como o produtor rural entrevistado já sabia de antemão os assuntos, mesmo com nossa abordagem inicial buscando introduzir o roteiro proposto, o entrevistado já abordava os diversos pontos que constavam do questionário, situação que passava a fazer da entrevista uma conversa, que também cumpriu seu papel, já que em certo ponto havia a descontração necessária para colher as informações reais das percepções e sentimentos do entrevistado. A questão principal foi um complicador na transcrição da reunião, mas o

engajamento dos colegas permitiu que esse trabalho fosse feito, e daí pudemos extrair citações que nos fizeram confirmar pontos levantados e conhecer melhor o perfil da pessoa a ser influenciada (persona):

“Existe um monte de burocracia”

“o cara não dá conta de seguir, na minha opinião, plenamente o que vocês desejam, o que tá na legislação”

“Acho que no ITR a Receita errou, na minha opinião, ao dar essa possibilidade do município legislar e aí virou uma fonte de arrecadação que também não é usada pro Agro, devia ser usada para as estradas rurais, pra formar estrutura...”

“Nós somos extremamente bons dentro da porteira, fora da porteira nós não temos energia elétrica, não temos asfalto, muito pouco, ..., eu estou praticamente no melhor lugar de Goiás e tem estrada de terra que faz cinco anos que não passa uma patrula do Estado, quem arruma são os produtores rurais que vão juntando...”

“a única reclamação que eu tenho é que o analista de vocês, ele é mais rigoroso, ele usa dois pesos e duas medidas, porque se ele usar o mesmo rigor como empresário agrícola pessoa física, um médio produtor, ele tritura um médio produtor e quebra”

“vê que tem produtor que não sabe nem do que se trata, ele é muito bom dentro da porteira, mas ele não tem a formação que vocês Receita Federal, e mais ainda Estadual querem que ele tenha”

“Eu já tive fiscalização que durou 2 anos e 7 meses, da Receita Federal, sou fiscalizado a cada 4, 5 anos eu tomo ferro”

Então o que que eu gostaria, gostaria de facilidade, de desburocratizar, que o negócio fosse mais simples”

Tenho que ter segurança nas fazendas porque senão o roubo é violento, eu fui roubado só 16 vezes em dois anos e meio, entre grandes e pequenos furtos. É uma coisa complicada, você não pode deixar insumo, tem que ter um armazém na cidade,

porque não se faz seguro na fazenda, nenhuma seguradora faz
”

“Na receita especificamente o meu desejo era uma burocracia muito menor”

“Eu acho assim, tem alguns momentos que a Receita, essa é uma reclamaçãozinha, ela leva em consideração que todos somos sonegadores, todos somos ruins, e a gente tem que provar que é inocente”

Etapa 3 – Definição

Com base nas informações obtidas, a equipe passou a trabalhar a metodologia de insights comportamentais denominada “Simplesmente” apresentada pela Enap, que contempla um conjunto combinado de 12 vieses para utilização em intervenções comportamentais que objetivam o destaque de heurísticas específicas capazes de influenciar positivamente o comportamento do público-alvo selecionado.

Foram trabalhados diversos insights para cada um dos 12 vieses. Para cada conjunto de insights selecionados, foram divididos dois grupos que produziram ideias de solução e, ao final, foi utilizado um funil com a definição daqueles que foram considerados mais relevantes para a ação desejada, as ideias priorizadas por toda a equipe.

Deste funil, então, surgiu a proposta de inovação, que elabora cartas comportamentais, digitais ou impressas, que tratem de maneira independente cada uma das 4 intervenções escolhidas para o experimento, com 5 grupos homogêneos e aleatórios de contribuintes, entre eles o grupo de controle com a comunicação utilizada no processo atual.

São eles: LEMBRETES/COMPROMISSOS E SALIÊNCIA, SIMPLIFICAÇÃO, NORMAS SOCIAIS e AVERSÃO À PERDA, além de um grupo de controle – carta padrão atual

Etapa 4 – Prototipação

Definidas as ideias que compuseram as propostas de inovação, as equipes realizaram 2 oficinas e trabalhos na plataforma TEAMS para elaboração dos protótipos que culminaram em 4 modelos de cartas comportamentais, utilizando *nudges* em cada uma delas de acordo com a intervenção selecionada. Transcrevemos os principais *nudges* utilizados nos modelos de cartas:

1. LEMBRETES/COMPROMISSOS E SALIÊNCIA:
nudges que tratam de salientar a individualização da comunicação e também lembrar o contribuinte dos compromissos.

“Por isso, sua empresa foi selecionada para verificação.”

“Você ainda pode corrigir ou justificar as divergências antes de receber uma notificação.”

“PLANEJE-SE. Você terá mais de 30 dias para fazer os acertos. Marque na sua agenda, aproveite este prazo com o benefício da regularização.”

“Atenção para o prazo!”

2. SIMPLIFICAÇÃO: *nudges* que destacam a simplicidade de executar o procedimento que está sendo solicitado.

“Por isso, simplifique sua correção seguindo nossas orientações.”

“Veja como está simples regularizar sua situação, confira as notas fiscais utilizadas na apuração no Dossiê de Comunicação com o Contribuinte (DCC) nº dossiê.”

“Converse conosco. Utilize o dossiê para tirar suas dúvidas, interagir e esclarecer.”

“Está FÁCIL se regularizar. Não perca esta OPORTUNIDADE!”

“Consulte o resumo no Anexo 1 e siga o passo a passo para a retificação no Anexo 2”

3. NORMAS SOCIAIS: *nudges* que buscam influenciar o comportamento de acordo com o comportamento da maioria da comunidade com que o contribuinte se relaciona. Também foi trabalhado o viés de reciprocidade nesta carta.

“Você sabia que 80% dos adquirentes de produção rural NÃO caíram na malha?”

“Além do DIREITO de exigir os serviços públicos de qualidade, o cidadão precisa cumprir com o seu DEVER de contribuinte.”

“Para regularizar sua situação e se igualar à maioria dos contribuintes, siga nossas orientações abaixo.”

“Quando você corrige os erros em suas GFIPs, você favorece a igualdade entre os contribuintes, evitando a concorrência desleal e a vantagem competitiva indevida. Faça parte da maioria que cumpriu com essas obrigações.”

4. AVERSÃO À PERDA: *nudges* que ressaltam as possíveis perdas que o contribuinte vai ter se não adotar o comportamento indicado.

“Não perca tempo, corrija seus erros antes de um procedimento fiscal!”

“Evite perder a chance de regularizar sua situação, confira no Anexo 1 as notas fiscais utilizadas na apuração no Dossiê de Comunicação com o Contribuinte (DCC) nº xxx”

“Após o prazo, você perderá a oportunidade para fazer a regularização sem a multa de ofício!”

“R\$ xxxxxxx,xx

Calculamos sua perda aproximada com base nos dados que possuímos caso não justifique as inconformidades ou não opte pela retificação no prazo concedido. Este valor refere-se à multa de ofício que é aplicada pela fiscalização

em um procedimento fiscal e que pode ser evitada pela regularização nesta fase. Só depende de você !”

As cartas receberam também um tratamento de design gráfico para melhorar aspectos visuais da comunicação. Essas cartas serão enviadas por via postal e também anexadas nos dossiês digitais dos contribuintes. Anexamos a imagem da carta comportamental com *nudge* de Simplificação para fins exemplificativos:

Receita Federal

GFIP 2017

ORIENTAÇÃO IMPORTANTE

razao_social
cnpj
municipio - uf

Olá, Sr. responsável pela empresa `razao_social`!

Identificamos possíveis erros referentes a aquisições de produção rural de pessoas físicas em algumas de suas declarações do ano de 2017. Por isso, **simplifique** sua correção seguindo nossas orientações.

Veja como está simples regularizar sua situação, confira as notas fiscais utilizadas na apuração no Dossiê de Comunicação com o Contribuinte (DCC) nº **dossie**

Converse conosco. Utilize o **dossiê** para **tirar suas dúvidas**, interagir e esclarecer.

Está **FÁCIL** se regularizar.
Não perca esta **OPORTUNIDADE**

Consulte o **RESUMO** no Anexo 1 e
Siga o **passo a passo** para a retificação no Anexo 2
SEM MULTA DE OFÍCIO de 75% a 225%

Faça as retificações necessárias até o dia
`data_final`

Além disso, as cartas receberam dois anexos contendo um manual de orientação, explicando de maneira pormenorizada as informações utilizadas pela equipe fiscal e o passo a passo para fazer a regularização que está sendo indicada na carta.

Ainda durante a elaboração da proposta de inovação, a Coordenação-Geral de Administração Tributária (Corat) apresentou demanda à equipe do projeto para realizar um experimento com 2.439 contribuintes para utilização da abordagem comportamental em cartas de cobrança postadas por meio da caixa postal eletrônica. Para realização do experimento foram determinados 3 tipos de intervenção, uma usando Normas Sociais e Reciprocidade, uma utilizando Normas Sociais e

Reciprocidade + Simplificação, com a criação de um tutorial e canal de suporte via fale conosco, e uma carta com Aversão aos Riscos + Aversão à perda, carta chamada de coercitiva. O grupo de controle não houve nenhuma intervenção de cobrança.

5. Teste

De acordo com o escopo e o público-alvo definidos, foram trabalhados dois universos de testes. O primeiro teste (teste nº 1) realizado foi feito com os contribuintes da cobrança por débitos declarados sem recolhimento no vencimento em 30/06/2020. Foram 2.439 contribuintes na mesma situação, com faturamento superior ao mesmo período do ano anterior, divididos em 6 grupos. Os contribuintes optantes pelo Simples Nacional, pequenas e microempresas, foram divididos em 4 grupos, sendo um grupo de controle, um grupo com a carta coercitiva (aversão ao risco e à perda – modelo 428), um grupo com a carta Normas Sociais + Reciprocidade com demonstrativo de débitos (modelo 427) e um grupo com a carta Normas Sociais + Reciprocidade com demonstrativo de débitos + Simplificação (modelo 429). Depois foram criados mais 2 grupos com contribuintes de maior porte, optantes pelo regime de tributação com base no lucro presumido, sendo enviado para cada grupo um tipo de carta, sendo uma com Normas Sociais + Reciprocidade sem demonstrativo de débitos (modelo 430) e a outra com Normas Sociais + Reciprocidade com demonstrativo de débitos + Simplificação (modelo 431). As cartas foram postadas na caixa postal eletrônica dos contribuintes nos dias 29 e 30/07/2020 e o prazo concedido para regularização até o dia 31/08/2020. A equipe monitorou o acesso dos contribuintes à caixa postal para verificar como estava sendo o acesso à comunicação e, em 31/08/2020, apurou a seguinte situação:

Mensagens comportamentais enviadas em 29/07/2020 e 30/07/2020	Número de Contribuintes que Recebeu Mensagem	Total de Mensagens Enviadas	Total de Mensagens Lidas	% de Mensagens Lidas
TOP V C RB 1 - Grupo 1 (Modelo 427 do Caixa Postal)	440	451	370	82,04%
TOP V C RB 2 - Grupo 1 (Modelo 428 do Caixa Postal)	537	537	444	82,68%
TOP V C RB 3 - Grupo 1 (Modelo 429 do Caixa Postal)	528	528	430	81,44%
TOP V C RB 1 - Grupo 2 (Modelo 430 do Caixa Postal)	666	747	652	87,28%
TOP V C RB 2 - Grupo 2 (Modelo 431 do Caixa Postal)	712	712	635	89,19%
TOTAL	2.883	2.975	2.531	85,08%

Fonte: Coordenação-Geral de Administração do Crédito Tributário

O percentual de abertura da caixa posta foi bastante satisfatório, 85,08% de mensagens lidas, acima da média das ações de cobrança, que figura em torno de 55%, conforme informação da Corat, mas ainda gera uma perda de aproximadamente 15% de contribuintes que não chegam a ler a comunicação, fazendo com que fique sem efeito a intervenção para este universo.

A diferença também é que a caixa postal eletrônica não permite a anexação de arquivos, sendo obrigatória a inserção direta do texto no campo do sistema, impedindo a utilização de aspectos visuais na comunicação.

Em relação ao público-alvo do experimento com os adquirentes de produção rural (teste nº 2), tem-se 2.505 estabelecimentos a trabalhar para tirar uma amostra de 200 para as cartas.

Os grupos foram gerados por porte e UF, sendo os portes PJ Diferenciadas, PJ Médias e PJ-demais, enquanto as Unidades da Federação são DF, MT, MS, TO e GO, o que nos deixou com 15 grupos. As amostras têm sido geradas automaticamente por script com as seguintes premissas:

- o tamanho de cada um dos 15 grupos na amostra é proporcional ao tamanho do grupo no universo, garantindo que cada grupo na amostra tenha pelo menos 1 representante, quando o arredondamento do tamanho do estrato sugerir a seleção de nenhum estabelecimento;
- se do cálculo do tamanho de todos os estratos der uma amostra de 199 ou 201 estabelecimentos por questões de arredondamentos, o ajuste é feito no maior estrato (adicionando ou subtraindo 1 para que a amostra tenha 200);
- quando um estabelecimento é sorteado, todos os demais estabelecimentos da mesma empresa saem do

sorteio, partindo do pressuposto de que vários estabelecimentos selecionados de uma mesma empresa para a amostra tenderiam a apresentar o mesmo comportamento de conformidade ou não.

Definidos os 200 contribuintes da amostra comportamental, mais 50 do grupo de controle, partimos para o sorteio das cartas para cada um dos 15 grupos. A ideia é gerar uma sequência aleatória que será adotada em cada um dos grupos, ou seja, para 4 tipos de cartas, temos 24 possibilidades de se definir como serão distribuídas as cartas no grupo.

1. CARTA 1, CARTA 2, CARTA 3, CARTA 4;
2. CARTA 3, CARTA 2, CARTA 1, CARTA 4;
3. ...

Todas as cartas foram enviadas via postal nos dias 24 e 25/09/2020, tendo sido dado prazo de 45 dias para regularização espontânea do contribuinte, findando em 09/11/2020, quando será avaliado o resultado do experimento.

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

Basicamente o recurso utilizado intensivamente no projeto foi o capital intelectual da instituição com a constituição de uma equipe multidisciplinar, como apoio consultivo do G'Nova/Enap para aplicação metodológica.

Com a utilização das plataformas virtuais para a realização das oficinas, seja em conjunto com a Enap utilizando o “ZOOM” e a plataforma web de colaboração visual, “MIRO”, seja na atividade exclusiva com a equipe interna da RFB na plataforma virtual corporativa Microsoft TEAMS”, não houve custos de deslocamento (diárias e passagens) no desenvolvimento do projeto.

Foram também utilizadas muitas parcerias na fase de estudo e observação, com entidades representativas de entidades empresariais e de seus intervenientes tributários, como as reuniões com CFC, Abrasca, Senar-TO e a participação fundamental do Senar Nacional para intermediar as entrevistas

com produtores, inclusive selecionando e convidando os entrevistados.

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

Apesar da iniciativa inovadora, esta ainda se encontra na fase de testes, mesmo assim já se podem observar mudanças nos processos de trabalho relacionados ao projeto.

A Coordenação-Geral de Administração Tributária está avaliando os resultados obtidos, em conjunto com a avaliação da análise preditiva de risco fiscal associado ao perfil do contribuinte, para modificar o sistema de envios de cartas de cobrança. A Coordenação Especial de Maiores Contribuintes pretende adotar a abordagem comportamental nas ações de alerta aos maiores contribuintes por inconformidades detectadas em fase de regularização espontânea e análises de setores econômicos.

O sistema ContÁgil fez adequações em seus scripts de programação que permitiram a geração das cartas comportamentais de forma automatizada pelos colegas do projeto, e esta automação aumentou muito a eficiência do processo, permitindo ganho de escala.

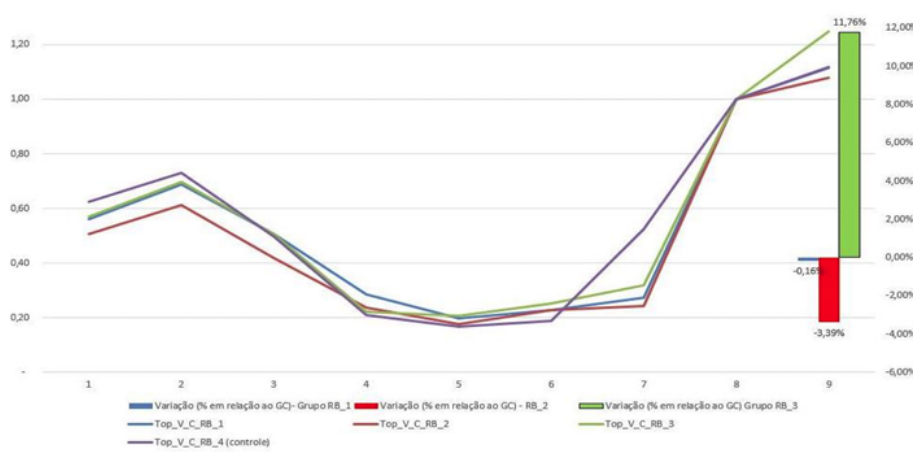
3.7.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

O teste nº 1 já proporcionou alguns resultados interessantes, mesmo tendo a clareza de que ainda se faz necessária a contabilização dos resultados apresentados durante o mês de setembro, que serão consolidados a partir da segunda semana de outubro de 2020.

Durante o mês de setembro de 2020 foi feita a consolidação dos pagamentos efetuados no período de regularização espontânea durante o mês de agosto. O resultado foi apurado no sistema DW, alimentado no dia 06/09/2020 com as informações dos pagamentos ocorridos no mês de agosto e avaliados no decorrer do mês de setembro de 2020.

Da avaliação, extraem-se os seguintes resultados: Para os 4 grupos formados por pequenas e microempresas do Simples Nacional, tem-se como parâmetro de desempenho (marco 0) o

grupo Top_V_C_RB_4, grupo representado pela linha arroxeadada. Dos 3 grupos, o que apresentou melhor resultado de arrecadação foi o que recebeu a carta coercitiva Top_V_C_RB_2 (aversão ao risco e aversão à perda), tendo resultado 11,76% superior ao grupo de controle. O Grupo Top_V_C_RB_1 foi o que teve pior desempenho (normas sociais + reciprocidade), 3,39% abaixo do grupo de controle e o grupo Top_V_C_RB_3 (normas sociais + reciprocidade + simplificação) teve resultado similar ao grupo de controle, com insignificante variação negativa de 0,16%, conforme o quadro abaixo:



Fonte: Coordenação-Geral de Administração do Crédito Tributário

Quando se utiliza a classificação de risco de conformidade dos contribuintes para avaliação do resultado em cada grupo, percebe-se que o resultado modifica-se de acordo com o binômio abordagem-perfil de risco, conforme estudo elaborado pela equipe da Corat.

Para as empresas com classificação de risco de conformidade (GRC) positivo (++; ++++), foram avaliados, nesse momento inicial, os efeitos na arrecadação das empresas no mês de agosto de 2020 em relação às arrecadações médias anteriores. Considerando apenas essas empresas com GRC positivo nos grupos, houve um aumento médio na arrecadação das empresas que receberam cartas cobrança na ordem de 326,89%, contra um aumento no Grupo de Controle de

251,91%, Média de aumento da arrecadação nos grupos que receberam as Cartas Comportamentais, cujas empresas foram classificadas como Positivas, de cerca de 30% acima do aumento percebido no grupo Positivo de controle. Tanto para os grupos Positivos quanto para os grupos Negativos, o maior aumento se deu nas cartas com “Medidas Coercitivas”, seguidas pela “Norma Social, Reciprocidade, Débitos SN + Simplificação” e, por fim, os grupos “Norma Social, Reciprocidade, débitos Simples Nacional”.

Para as empresas com grau de risco de conformidade (GRC) negativo (—; --), destacamos que o resultado dos grupos de 1 a 3 considerando somente contribuintes com GRC negativo, objeto de Cartas Comportamentais, estes apresentaram uma média de desempenho, ou seja, aumento na arrecadação de agosto/2020 comparada com a arrecadação média de 07/2019 a 01/2020 de 187,64%, abaixo do aumento da arrecadação verificada no Grupo de Controle, Top_V_C_RB_4 Negativas, que ficou em 193,57%. A relação entre o resultado das cartas cobrança ficou em 96,94% do aumento verificado no grupo de controle. Tudo indica que, praticamente, não houve influência da cobrança efetivada no aumento da arrecadação. Pode ser interpretado que, para essas empresas que foram classificadas como negativas, a cobrança especial com abordagem comportamental não afeta nem positiva nem negativamente, visto que o resultado ficou praticamente igual.

Já para as empresas Positivas dos Grupos Top V_C, temos que aquelas que foram cobradas por meio de Cartas Comportamentais que aumentaram a arrecadação no mês de agosto/2020 comparadas com a média de arrecadação de julho/2019 a janeiro/2020 de 154,89% contra um aumento de apenas 125,42% obtido pelo Grupo de Controle. Variação positiva de 23,50% entre o grupo cobrado por meio de cartas em comparação ao grupo não trabalhado.

Apesar dos resultados ainda estarem sendo consolidados, nesta primeira avaliação já é possível identificar um cenário. Parece certo que a abordagem comportamental funciona melhor quando conhecido o grau de risco de conformidade do

contribuinte e, quanto menor o risco, mais aderência a intervenções cooperativas, como simplificação e normas sociais quanto maior o risco, menor a aderência a abordagens comportamentais e as intervenções de aversão à perda e aversão ao risco funcionam melhor. Como hipótese, parece também que o porte do contribuinte influencia na melhor intervenção, trazendo a visão de graus de interação diferente como fisco em função do tamanho da empresa.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No andamento do projeto, foram sendo detectados alguns fatores primordiais para o sucesso na execução do projeto. O primeiro ponto foi a composição da equipe com os colegas que executam os procedimentos que seriam objeto do experimento, agregando outros servidores com competências variadas e necessárias ao desenvolvimento do projeto, montando uma equipe multidisciplinar com especialidades que foram utilizadas adequadamente em cada etapa. Os profissionais com habilidades de comunicação realizaram as entrevistas e design das cartas, da seleção e fiscalização à definição dos critérios e da amostra de teste, e a formação dos dossiês; com os colegas de inovação gerenciando o projeto e formulando os produtos, cada um sendo aproveitado na sua melhor habilidade.

Outro ponto fundamental foi a mudança do *Mindset* da equipe permitindo que a inovação pudesse fluir no andamento das oficinas e compusesse o pensamento dos colegas para quebrar paradigmas nos processos atuais, como, por exemplo, entrevistar contribuintes e/ou usar uma linguagem de comunicação totalmente diferente da habitual. A partir dessa mudança, uma inovação chama outra, superando desafios de comunicação atual com criatividade e segurança, como a geração de dossiês digitais para dialogar com o contribuinte com informação sigilosa, automatizar as rotinas para geração em lote das cartas e da montagem dos dossiês e, aí, o céu é o limite para quem quer fazer a diferença.

Por fim, o último apontamento como fator decisivo para o sucesso desta jornada de inovação foram as parcerias

estratégicas, como a consultoria do G´Nova/Enap e do Senar Nacional, que nos encurtaram caminhos e viabilizaram que as etapas fossem cumpridas.

Foi identificada uma necessidade importante de investimento nas ferramentas de comunicação com o contribuinte, de modo a tentarmos ampliar a leitura de nossas mensagens e também a qualidade do design visual desta comunicação, como a caixa postal eletrônica que não permite atualmente a anexação de arquivos e tem uma edição de textos com limitações. Afinal, caminhamos para que uma comunicação adequada à percepção social possa ser uma das principais ferramentas do fisco para a realização de seus objetivos estratégicos.

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

Logo no início do projeto nos deparamos com o que parecia ser o nosso maior desafio, a pandemia do coronavírus, que gerou estado de calamidade de saúde pública e bloqueou todos os trabalhos previstos a acontecerem com reuniões presenciais. Passado esse momento inicial, tivemos a disponibilização de ferramentas virtuais de trabalho, como relatado ao longo deste trabalho, e aquilo que inicialmente parecia um grande óbice virou uma ferramenta poderosa de trabalho conjunto e colaborativo, que acelerou a execução do projeto.

Também não contávamos com a dificuldade de obtenção das entrevistas e de nossa dificuldade técnica de realizá-las. Percebemos que ser temido pela sociedade implica em obter dificuldade de diálogo, seja de nossa parte, seja da parte dos contribuintes, nem que seja na condição de entrevistado.

Muita desconfiança nesta relação fisco-contribuinte, que este projeto ajudou a quebrar, pelo menos para os envolvidos. Praticar a empatia foi excelente e expandiu os pensamentos dos profissionais que participaram deste trabalho, seja pelo contato com os contribuintes nas reuniões e entrevistas, seja pela forma de tratar a abordagem e criarem os *nudges*, construindo comunicações mais humanizadas.

**2º – CONFERÊNCIA REMOTA DE
MERCADORIAS: GARANTIA DE
AGILIDADE E SEGURANÇA NO
COMÉRCIO EXTERIOR
BRASILEIRO E A CRIAÇÃO DO
CENTRO DE CONFERÊNCIA
REMOTA (CONFERE).**

DCLEITON ALVES DOS SANTOS JOÃO SIMÕES

SUMÁRIO

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

3 DETALHAMENTO DA INICITIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

3.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

O Confere (Centro de Conferência Remota) é a atividade da conferência física aduaneira, realizada de forma remota, ou seja, em local diferente de onde a carga está armazenada, através de imagens de câmeras enviadas, ao vivo, através da rede Internet, ou mesmo através de cabos, de forma a maximizar e trazer mais qualidade e transparência a essa importante atividade aduaneira.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

Desde os primórdios aduaneiros, a conferência física de mercadorias necessitava ser feita de forma presencial. Não havia como ser feita de outra forma, pois não existiam os meios tecnológicos de que dispomos hoje.

Porém, a situação vinha se tornando problemática, devido a vários fatores: o advento da containerização de cargas nos anos 1980, o aumento da quantidade de recintos aduaneiros em todos os Portos, o tráfego de veículos cada vez mais intenso nas cidades onde o despacho aduaneiro ocorre, fazendo com que o deslocamento entre os diversos recintos ficasse mais moroso, além da diminuição sistemática de servidores da RFB – uns porque passaram em concursos diversos, mas a grande maioria aposentando-se sem que a União conseguisse realizar concursos públicos com quantidade de servidores suficientes para repor os quadros. Desse modo, a agilidade do Comércio Exterior brasileiro já sofria um entrave, com restrições na quantidade e qualidade da conferência física desde 2012, o que gerava uma pressão para que os servidores realizassem uma conferência menos aprofundada.

Diante disso, a percepção de risco do fraudador era baixa, o que incentivava ilicitudes nas importações brasileiras, até com a desculpa de diminuir o famigerado “custo Brasil”.

Como um único servidor acabava responsável pela conferência física de diversos recintos aduaneiros, muitas vezes esse trajeto de um armazém a outro poderia levar mais tempo do que o ato da conferência física em si.

Observando-se o uso de uma ferramenta que estava instalada em diversas unidades aduaneiras do Brasil, qual seja, o envio de imagens captadas pelos armazéns alfandegados para uma sala dentro do edifício da RFB, chamada normalmente de Central de Operações e Vigilância (COV), vislumbrou-se a possibilidade de se ganhar tempo na conferência física de mercadorias, já que não haveria deslocamentos de servidores

aos recintos. Também se ganharia em qualidade e transparência, pois a conferência poderia ser revista sempre que necessário por ficar gravada. Haveria mais conforto e segurança para o servidor, que poderia realizar sua tarefa diretamente de sua sala e não se exporia a riscos por não precisar ir ao terminal. Por fim, seria gerada uma economia para o Estado, já que, ao não se deslocar ao terminal, não seria necessário pagamento de adicional de periculosidade ao servidor.

Muitos anos atrás, com a fartura de servidores, havia mais de um em cada armazém. Assim, os “grupos”, sempre que um auditor-fiscal tivesse dúvida em relação a uma mercadoria específica, poderiam trazer uma amostra do produto para a “sala dos fiscais” e esses se reuniam e debatiam a classificação fiscal, valor aduaneiro etc.

Com a diminuição de servidores e a inversão – de vários auditores em cada terminal para vários terminais para cada auditor –, essa reunião salutar tornara-se impossível.

3 DETALHAMENTO DA INICITIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Inicialmente, imaginou-se utilizar a mesma sala onde já funcionava a COV. Entretanto, haja vista as especificidades das atividades – na COV o sigilo da ação era fundamental e o grande aliado do sucesso, enquanto no Confere a presença do importador (normalmente representado pelo seu despachante aduaneiro), ao lado do servidor, muitas vezes era necessária para elucidar eventuais dúvidas surgidas durante a conferência.

Além disso, a configuração de computadores para a atividade de vigilância e para a de conferência do despacho é diferente, de forma a não ser possível o compartilhamento de maquinário por parte de servidores lotados na COV e no Confere.

Enquanto as atividades da COV exigiam análise exaustiva e detalhada das imagens geradas pelos escâneres de contêineres, as atividades do Confere exigiam o uso dos sistemas da RFB, tal como o Siscomex.

Da mesma forma, enquanto na COV o interesse era por imagens amplas, que captassem movimentações suspeitas nos pátios, no Confere o que se pretendia eram as imagens de câmeras colocadas próximas ao local de conferência, com zoom suficiente para se ler as etiquetas das mercadorias.

Assim, os chefes da área de despacho e conferência aduaneira, juntamente com o Delegado da época, levaram o Confere para uma sala específica, instalada de acordo com a real necessidade de uma conferência física.

Aliava-se a todas as vantagens em relação a tempo, conforto e segurança a possibilidade de concentrar todos os Auditor Fiscal da Receita Federal (AFRFB) e Analista Tributário da Receita Federal (ATRFB) a mesma sala, de forma que as antigas reuniões para debater sobre um produto pudessem voltar a ser feitas.

Nascia, assim, no segundo trimestre de 2018, o Centro de Conferência Remota (Confere).

Nesse primeiro momento, as atividades do Confere, que ainda estavam em teste, eram exclusivas para a importação cujas declarações de importações tivessem canal de conferência “vermelho”.

As declarações com canal “cinza” de conferência, exportações, trânsito aduaneiro e bagagem somente seriam incluídas em um segundo momento, caso a ferramenta se mostrasse realmente eficiente como se imaginara.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Poder-se-ia dizer que o Confere foi a grande evolução da conferência física de mercadorias, desde que tal atividade começou a ser feita na Receita Federal.

Antes, pelo simples nome “conferência física”, imaginava-se ser obrigatória e indispensável a presença física do servidor no ato de conferência. Mas, com o advento do Confere, descobriu-se que, na verdade, os olhos do servidor não precisam estar no local onde a mercadoria está. Basta possuir uma câmera no local, transmissão da imagem e um monitor/TV em algum lugar no mundo para que a atividade possa ser feita com cem por cento de qualidade.

A inovação foi tão bem vista que outros órgãos também passaram a adotá-la em 2019.

E a grande prova do acerto na invenção dessa modalidade de conferência física deu-se após o surgimento da pandemia da Covid-19, em 2020. Várias Unidades da RFB passaram a desenvolver seus Confere, cada um batizado a gosto do local onde estaria baseado.

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

A iniciativa foi desenvolvida com alguns grandes objetivos:

1. Maximizar o trabalho dos já escassos servidores, ao não precisar ocorrer deslocamento entre os recintos aduaneiros.
2. Trazer maior confiabilidade e transparência a todo o procedimento, desde a abertura do contêiner, sua desova, conferência, estufagem da mercadoria de volta ao contêiner, fechamento e lacração.
3. Trazer maior segurança a todos, já que as imagens ficam gravadas e armazenadas por até cinco anos.
4. Possibilitar quebra de jurisdição na atividade, já que, como as imagens são transmitidas ao vivo, via internet, o servidor responsável pela conferência poderia estar em qualquer Unidade, em qualquer cidade.
5. Aumentar a quantidade de cargas conferidas, sem necessidade de aumentar a quantidade de servidores alocados para tal atividade.
6. Permitir distribuir a carga de trabalho entre as diversas Unidades da RFB, quando houver Confere em outros locais e esses sejam interconectáveis.

Com esses objetivos, a ideia seria aumentar em aproximadamente 25% a quantidade de conferências físicas realizadas ao mês, sem incremento de servidores na atividade, com ganho na qualidade da conferência e segurança para o servidor.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

No início do Projeto Confere, os responsáveis pela criação e implantação de tal ferramenta perguntavam-se quem seria o público-alvo da iniciativa e se todos seriam beneficiados com ela.

De pronto, sabia-se que os principais atores contemplados seriam:

1. A **Unidade da Receita Federal do Brasil onde seria implantado o Confere**, com agilidade e segurança, sempre mirando o objetivo de facilitar o Comércio Internacional, sem perda dos controles aduaneiros.
2. Os **importadores**, que teriam mais agilidade na liberação de suas mercadorias, tornando o processo de importação menos caro, pois pagariam menos pela armazenagem da mercadoria.
3. O **representante legal do importador**, pois poderia acompanhar a conferência física do edifício-sede, local próximo de seu escritório – pelo menos 90% dos escritórios de despachantes aduaneiros ficam no entorno dos prédios centrais das Alfândegas e Inspetorias.

Mais tarde, descobriu-se que outros também poderiam ser beneficiados com a iniciativa, tais como:

1. **Órgãos Anuentes** que realizam conferência física e que possuem as mesmas restrições nos quantitativos de servidores, como Ministério da Agricultura (MAPA) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Aliás, a situação desses dois órgãos é sabidamente caótica, motivando que alguns Conselhos da Autoridade Portuária (CAP) enviem ofícios aos respectivos Ministros de Estado solicitando providências no sentido de abrir concursos públicos.
2. Os **Recintos Aduaneiros**, que poderiam disponibilizar mais cargas para serem conferidas ao mesmo tempo, já que nada impediria que dois ou mais servidores conferissem ao mesmo tempo, via Confere, cargas de declarações de importação

diferentes, cuja mercadoria se encontrasse naquele armazém. Bastava ao recinto reorganizar sua logística de conferência.

3. Os **exportadores no exterior**, pois, caso necessário, as imagens da conferência poderiam, com o consentimento da Alfândega, ser enviadas a ele, como prova de algo que estivesse em dúvida, como carga trocada, carga a menos etc.
4. Outras **Unidades da RFB**, que poderiam instalar estruturas semelhantes a esta.
5. **A própria RFB como um todo**, com a integração dos Confere instalados nas diversas Unidades da RFB, permitindo a tão sonhada “quebra de jurisdição” do despacho aduaneiro.

Com o tempo, outros atores possivelmente beneficiados vieram à tona, mas os elencados são, sem sombra de dúvida, os principais.

3.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Após a instalação no segundo semestre de 2013 e pleno funcionamento da Central de Operações e Vigilância (COV) por vários anos, com o uso difundido pelas equipes de vigilância e repressão local, vislumbrou-se a realização da conferência física de mercadorias através de câmeras também.

Como já esclarecido, percebeu-se que essa nova ferramenta não poderia coabitar com a COV; então, escolheu-se outro local dentro do mesmo imóvel para instalar a estrutura e os equipamentos necessários.

Para tanto, cabos de fibra ótica foram passados desde o subsolo do edifício, novas mesas, cadeiras e computadores foram instalados.

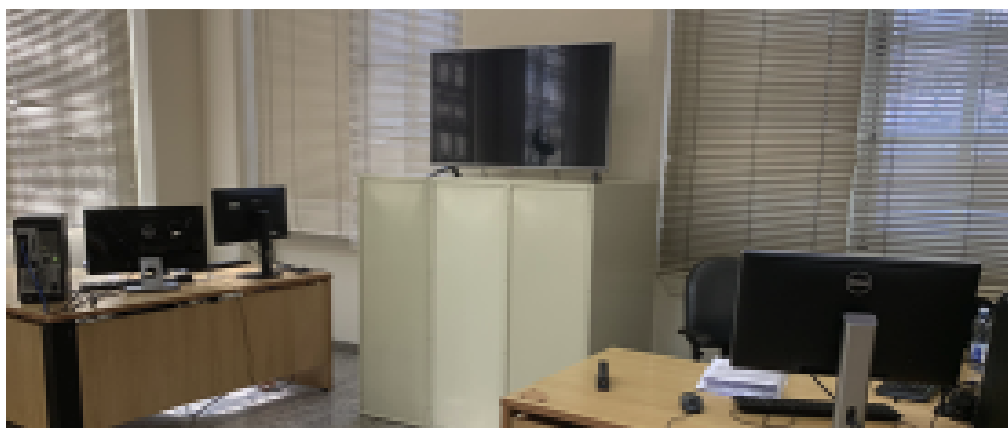
O Subsecretário de Aduana da época veio visitar a novidade e sugeriu que colocássemos uma TV grande, em uma das paredes da sala, como ele vira na Europa, para que a imagem que estava sendo exibida no monitor de algum computador pudesse ser passada nessa televisão, de forma que os demais

servidores pudessem acompanhar e até mesmo dar opinião sobre a mercadoria, sem precisar fazer aglomeração na mesa de trabalho.

A ideia da TV foi bem interessante, pois era o que precisavam para voltarem a realizar as reuniões para debater classificação fiscal, valor aduaneiro, necessidade ou não de direitos *antidumping* etc.

Hoje há duas TV, já que a sala é bem ampla. Para ter ideia, a primeira delas está na entrada da sala (Figura 1):

Figura 1 – Fotografia da TV na entrada da sala do Confere



Fonte: elaboração própria.

Já a segunda, está do outro lado da sala (Figura 2). Assim, não importa onde o servidor está trabalhando, conseguirá ver a imagem compartilhada:

Figura 2 – Fotografia da TV no fundo da sala do Confere



Fonte: elaboração própria.

Começou-se, então, a testar, recinto a recinto, para que as imagens estivessem à perfeição quando da inauguração oficial do Confere.

Da mesma forma, a cada mês alocavam-se dois novos servidores para trabalhar exclusivamente de forma remota.

Passadas as fases de teste e de montagem, na segunda metade do primeiro semestre de 2018 foi feita a inauguração do Confere, reunindo todos os terminais e servidores.

Com a inauguração e uso maciço do Confere, alguns pequenos problemas foram encontrados e corrigidos.

O primeiro foi em relação à câmera frontal ao contêiner. Embora normalmente fosse possível enxergar o fundo, quando o contêiner estava vazio, em algumas horas do dia, a contraluz atrapalhava bastante a qualidade das imagens.

Alguns terminais mudaram a posição da câmera, mais para cima ou mais para baixo, outros colocaram toldos que desciam até encostar no teto do contêiner. Mesmo assim, vez ou outra

alguma empilhadeira passava e parava em frente à câmera, obstruindo a visão do servidor.

Nova ideia surgiu: uso de câmeras móveis em tripé, próximo à porta do contêiner. Mesmo assim, ainda não era perfeito. Os próprios funcionários, ao andar pelo contêiner para mexer nas caixas, atrapalhavam a visão.

Foi quando surgiu um incremento no uso da câmera móvel: por que não deixá-la com um funcionário do recinto, que poderia, inclusive, entrar no contêiner, mostrar dentro de caixas, atrás de máquinas – onde os olhos humanos jamais chegariam sem a devida desova do maquinário –, dar zoom em pequenas etiquetas, até mesmo nas que ficam dentro de artigos de vestuário? Assim foi feito. E, para garantir a comunicação entre servidor e funcionário, fez-se uso de telefone e fones de ouvido.

Outra restrição apareceu somente com o uso da tecnologia em todos os recintos ao mesmo tempo. Era preciso que os softwares de controle de imagens do terminal fossem da mesma versão, pois não é possível instalar o software “X” 6.0 e o “X” 7.0 no mesmo computador. Como os softwares, além de toda a estrutura de câmeras, são custeados pelos recintos alfandegados, necessitou-se conversar com cada um deles até que tudo estivesse a contento.

Em 2019, já com tudo funcionando perfeitamente, iniciou-se a conferência física remota também das cargas em exportação, já com todos os recursos usados na importação.

No início de 2020, iniciou-se o uso do Confere para as conferências de canal cinza, mais complexas, que requeriam que o Confere já tivesse certa maturidade.

Com a Pandemia de 2020, foi necessário um novo salto na tecnologia, para que a conferência remota pudesse ser feita realmente de forma remota, em qualquer lugar do Brasil ou do mundo. Dessa necessidade nasceram novos Confere pelo Brasil.

Agora, o próximo passo é integrar todos eles, para que a quebra de jurisdição plena vire realidade. Seria quase como se estivéssemos a ponto de criar o Confere 2.0, que é a evolução do Confere, com integração entre os diversos Conferes existentes atualmente.

A Figura 3 mostra como o servidor acompanha a conferência física de forma remota e, ao mesmo tempo, analisa os dados dos sistemas da RFB (em virtude do sigilo fiscal, os dados foram pintados de preto, na tela do computador, para esta foto).

Figura 3 - Fotografia ilustrando a visão das telas pelo servidor no processo de conferência física remota



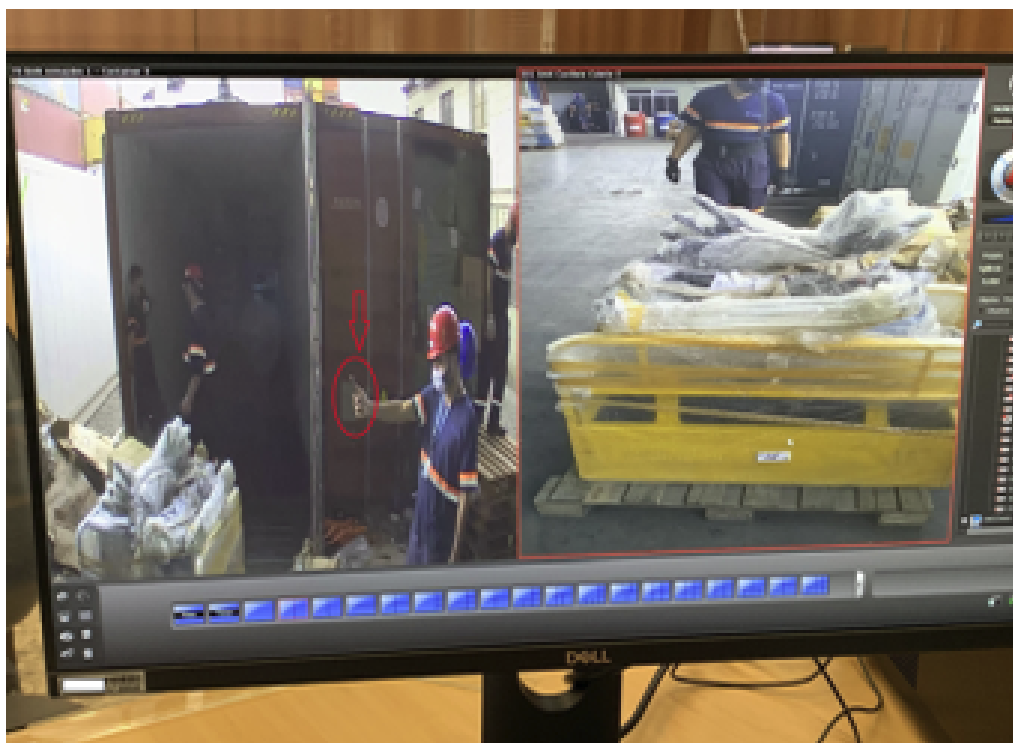
Fonte: elaboração própria.

Ainda com relação à Figura 3, observa-se um pequeno teclado numérico, bem no meio da imagem. É através dele e do fone de ouvido com microfone, apoiados no computador da esquerda, que há a comunicação entre o servidor da Alfândega e o funcionário do terminal onde está ocorrendo a conferência física.

Ao observarmos a imagem, podemos ver que a tela foi dividida em duas partes: a da esquerda mostra a câmera móvel e a da direita, a câmera em que se consegue enxergar a parede do fundo do contêiner quando ele está vazio.

Na Figura 4, consegue-se observar que o funcionário do terminal está filmando a mercadoria paletizada com um celular (imagem da esquerda). A imagem obtida com o celular é aquela constante da metade direita da tela.

Figura 4 – Fotografia ilustrando o processo de filmagem pelo funcionário do terminal.



Fonte: elaboração própria.

Claro que nem sempre é possível realizar a conferência física totalmente de forma remota. Nesses casos, para que o servidor que estiver conferindo tenha convicção, ele poderá se deslocar até o terminal para ver a mercadoria, ou parte dela, presencialmente. Também, se for o caso, pode pedir laudo técnico do engenheiro credenciado ou do Laboratório contratado pela RFB.

Mas existem muitos casos em que, se o AFRFB/ATRFB responsável pela conferência física vir apenas uma amostra da mercadoria, já terá sua convicção. Assim, por exemplo, ao

conferir uma carga com brinquedos, livros, flores artificiais, tecidos, entre outros. Nesse caso, o servidor informa o que ele precisa que seja enviado como amostra; esta é separada, inserida em um saco plástico transparente, lacrada e assinada pelo terminal e pelo representante do importador na frente da câmara, e levada, imediatamente, para a Alfândega.

Ao receber a amostra lacrada, o servidor pode abrir o conteúdo e tirar sua dúvida mais facilmente. Após, a amostra pode ser devolvida para o contêiner ou destruída, se for o caso.

Na Figura 5, exemplo de amostra recebida e já analisada no Confere:

Figura 5 - Exemplo de amostra recebida e analisada no Confere



Fonte: elaboração própria.

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

– **Recursos humanos necessários:** para a realização e sucesso do projeto, além dos servidores responsáveis pela conferência física em si e os trabalhadores dos terminais, foi necessário o apoio de terceirizados que passaram cabeamentos, montaram as estações de trabalho etc.

A quantidade necessária de servidores AFRFB e ATRFB para a realização da conferência remota varia de unidade a unidade, de acordo com a quantidade de cargas diárias conferida e as atividades incluídas no Confere (importação, exportação, fraude, trânsito aduaneiro, bagagem desacompanhada etc.), e cada unidade deverá mensurar suas necessidades locais.

– **Recursos tecnológicos previstos:** hoje, muitas novas ferramentas de videoconferência estão nascendo. A tecnologia avança a passos largos. Mas, basicamente, para um bom Confere, precisa-se de câmeras com qualidade UHD no mínimo; câmera móvel, que pode até ser de um celular com boa qualidade de câmera; um programa gerenciador/controlador de imagens de câmeras (o mais usado atualmente é o Digifort); computador para recebimento das imagens; e transmissão de som para comunicação. Dependendo do porte da Unidade, podem-se usar esses novos aplicativos de videoconferência que surgiram, como Microsoft Teams, Google Meeting, Zoom, entre outros.

– **Recursos financeiros:** como a Portaria RFB nº 3518/2011 determina para ser alfandegados devem cumprir vários requisitos, entre eles o de fornecer, sem custo para a RFB, local demarcado para a realização de conferência física, pessoal para lidar com as mercadorias em ato de conferência, câmeras com qualidade mínima em todo o recinto, envio (transmissão) de imagens dessas câmeras para a RFB – os custos para a União são mínimos. Se o servidor estiver em trabalho remoto, o que é plenamente possível de ser feito, inclusive já testado e aprovado, o único custo é o da manutenção dos equipamentos da estação de trabalho do servidor (*desktop* + monitores ou *notebook*).

Assim, a solução, embora complexa à primeira vista, não gera maiores custos para a administração.

– Quanto ao **Know-how** necessário, é o mesmo que o servidor necessitaria para realizar a conferência física de forma presencial, acrescido do conhecimento do uso de *software* de videoconferência.

Como na pandemia as reuniões realizadas na RFB têm sido feitas com o uso do Microsoft Teams, e ocorre a difusão, nas famílias, de encontros virtuais com a plataforma Zoom, o servidor não terá maiores problemas em usar um software específico para a conferência remota.

– Por fim, os **processos** dessa iniciativa são o de importação e exportação (cargas, trânsito e bagagem). Para tanto, faz-se necessário o uso das ferramentas tradicionais na atividade, como Siscomex, Radar, e-Processo etc.

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

Como esperado, após a implementação de melhorias no Confere, foi possível iniciar a distribuição de DI de forma aleatória entre os diversos AFRFB da equipe.

Além disso, foi possível incluir os ATRFB na realização da conferência física remota sob supervisão do AFRFB responsável pela respectiva DI, com a vantagem de que o AFRFB, caso entenda necessário, pode acompanhar ao vivo a conferência física, na totalidade ou parte dela, e, ainda, recuperar as imagens gravadas para sanar alguma dúvida que surgir.

Após os servidores terem ficado mais experientes no uso da ferramenta, já tivemos relatos de servidor que algumas vezes conseguiu fazer duas conferências ao mesmo tempo, em terminais diferentes. Apenas mudava a câmera para controlar uma e outra conferência, sem perda da qualidade da conferência.

A unidade recebeu bons *feedbacks* dos usuários em relação ao tempo de despacho.

Nossa expectativa, agora, realmente é a criação do Confere 2.0, com a integração entre os diversos Conferes que surgiram e os que irão surgir em breve.

3.7.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

Como resultado da iniciativa, as conferências ficaram muito seguras e ágeis, aumentando a capacidade de atuação da Unidade. De acordo com a Coordenação-Geral de Administração Aduaneira (Coana), os tempos líquido e bruto de despacho diminuíram (não informaremos os referidos números para não identificar a Unidade em questão).

Por prescindir de deslocamentos, o Confere gerou mais qualidade de vida na atividade do servidor, além de não expô-lo a risco de acidentes de trabalho ou explosão, já que a área portuária e de recintos aduaneiros é perigosa desse ponto de vista.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O patrocínio do Delegado, do Delegado-Adjunto e dos chefes da área de despacho e de conferência física foi fundamental para o sucesso do projeto.

O fato de os Delegados fazerem parte das pessoas que estavam à frente da criação do Confere fez com que os terminais acreditassem na ideia e investissem em equipamentos sempre que necessário para que tudo desse certo.

Ter um ou dois AFRFB da Equipe de Conferência Física que apoiaram o projeto desde o início também foi extremamente importante, pois eles fizeram com que os demais, aos poucos, vissem o Confere como ferramenta que iria ajudá-los em suas atividades, e não uma máquina que acabaria com a função deles.

Para que servidores de outras equipes entendessem o projeto, foram feitas visitas com diversos servidores, juntamente com o Delegado, em que se explicava e mostrava uma conferência real, para que não se criasse um mito negativo do Confere na própria Unidade.

Após a instalação do Confere, recebemos visita de diversas Unidades da RFB e delegações aduaneiras internacionais.

Foi unânime a forma receptiva de todos ao conhecerem o Confere. Muitas unidades, após ver os ganhos trazidos, também implantaram ou estão em vias de implantar algo semelhante.

Alguns meses após visita da delegação russa, recebemos solicitação do Adido Tributário daquele país para que enviássemos a legislação pertinente, bem como falássemos sobre a implantação e os problemas que tivemos, pois estudavam fazer algo semelhante lá, em especial por conta da pandemia.

3.8.2. IMPREVISTOS OBSERVADOS

O fato de muitos servidores possuírem idade avançada fez com que não entendessem, de pronto, a mudança.

Costumavam dizer que sempre conferiram presencialmente há 25, 30, 35 anos e não seria agora que mudariam.

Creio ser natural a resistência, pois a mudança de paradigma foi a mais extrema até agora na Unidade. Assemelha-se à entrada do e-Processo no lugar dos processos em papel.

Passados dez anos da implantação do e-Processo, muitos ainda não se acostumaram, e imprimem tudo antes de anexar ao e-processo.

O projeto precisou ser muito bem explicado para essas pessoas, que aos poucos foram constatando as vantagens de usar o Confere e aderindo à nova sistemática.

A mescla com servidores de espírito jovem e empreendedor ajudou muito.

Outro imprevisto importante foi a constatação, após o início do funcionamento do Confere, de que a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (Cotec) proibiria que os cabos dos computadores da RFB estivessem na mesma sala dos cabos vindos dos terminais.

A solução foi uma mudança da localização do Confere para outro andar, onde podem-se desligar os cabos da RFB e entregar notebooks da RFB com acesso via *wifi* (na Figura 3, observa-se o notebook na mesa do servidor).

Essa alteração provocou grande mudança nas localizações dos setores, já que se aproveitou a oportunidade para ampliar a sala do Confere, para que passasse a ser utilizado na exportação, trânsito aduaneiro, bagagem desacompanhada e outras necessidades de conferência física.

Assim, o Confere segue em evolução na unidade, sendo fonte de inspiração para outras unidades. Ainda deve ser criado em breve, em um centro de conferência física remota de âmbito nacional, o Confere Nacional, como vem sendo

chamado, o que demonstra o sucesso da iniciativa e a tendência inovadora da RFB em seus procedimentos.

3º – CONTROLE PROCESSUAL - O “ELO ACHADO” DA ESPECIALIZAÇÃO

CARLOS MÁRCIO ORTIZ PEREIRA

SUMÁRIO

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

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 mantém 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:

O GNC com base nas informações preenchidas pelo usuário gera uma “Nota de Ciência” padronizada, que deve ser inserida como Nota de Equipe no respectivo e-processo. A “Nota de Ciência” tem dupla finalidade: permitir ao usuário demandante a leitura para conferência do seu conteúdo e também no Controle Processual acionamento automático / manual da ciência e todo o gerenciamento de seu fluxo, conforme exemplos a seguir:

GNC Versão 3.0

GERAL

Req. Externa=NÃO
Mult. Destinatários=NÃO
Ciência para NI Diferente=NÃO
Esclarecimentos:

ACIONAMENTO

Ciência com AR=SIM
Tipo=INDIFERENTE
Prioridade de Envio=NORMAL
Aguardar Manifestação=SIM - 15 DIAS

DOCUMENTOS:

; Principal= NOTIFICAÇÃO PARA COMPENSAÇÃO DE OFÍCIO - S/Nº

; Sec 1 =

; Sec 2 =

; Sec 3 =

; Sec 4 =

; Sec 5 =

::

MOVIMENTAÇÃO

ATIVIDADE DESTINO=SECOP/CIENCIA/Acompanhar

Pronunciamento

Mov.Programada=SIM - Prazo 35 - TOTAL - DESTINO

PROGRAMADA=SECOP/CIENCIA/Verificar

Procedimentos

;NÃO;NÃO;NÃO;SIM;INDIFERENTE;SIM;15;DEVAT / EQCRE /

REST;Aguardar prazo para manifestação - Aguardando

AR;SIM;NÃO;;NORMAL;:::;

GNC Versão 3.0

GERAL

Req. Externa=SIM
Mult. Destinatários=NÃO
Ciência para NI Diferente=SIM
Esclarecimentos:

ACIONAMENTO

Ciência com AR=SIM
Tipo=INDIFERENTE
Prioridade de Envio=URGENTE
Aguardar Manifestação=NÃO

DOCUMENTOS:

; Principal= OFÍCIO RFB

; Sec 1 = TELAS E EXTRATOS

; Sec 2 =

; Sec 3 =

; Sec 4 =

; Sec 5 =

::

MOVIMENTAÇÃO

ATIVIDADE DESTINO=SECOP/CIENCIA/Preparar para

envio ao Arquivo

Mov. Programada=NÃO

;SIM;NÃO;SIM;SIM;INDIFERENTE;NÃO;;ARQUIVO;Remeter

imediatamente à equipe

indicada;NÃO;NÃO;;URGENTE;26/08/2020;:::;

Os processos e dossiês contendo a “Nota de Ciência” são encaminhados para uma equipe gerenciada pelo Controle Processual (“Contproc/Ciencia”) 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 (IT_RASTREAR001) - Controle Processual.

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

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

RASTREAMENTO: BO BB

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: xxxxxxxxxxxx)

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 / Dossê (Responsável: xxxxxxxxxxxx)

AÇÃO: triagem.

OCORRÊNCIA: envio de destinação 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 | APOD-GABN-ARF-XXX-UF | Avaliar e Assinar Documento (Responsável: xxxxxxxxxxxx)

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 Etrast e remeter para TRIAGEM.Expedi Processo para que possa ser enviado à equipe especializada responsável.

VR XXRF SECOP (NT_PORTAL001) - Controle Processual

ORIGEM: UF UNIDADE ARF | CONTAD-ECOA-DEVATX-VR | Analisar Impugnação Total (Responsável: xxxxxxxxxxxx)

AÇÃO: movimentação de processos direta para equipe especializada.

OCORRÊNCIA: processo enviado para o portal de espelhamento da equipe 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-DEFISB-VR | Receber Processo / Dossê - Sólido (Responsável: xxxxxxxxxxxx)

AÇÃO: gerenciamento de processos na equipe PROTOCOLO.

OCORRÊNCIA: processo devolvido automaticamente por ter sido remetido indevidamente à equipe PROTOCOLO da unidade especializada. A equipe PROTOCOLO destina 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 processos / dossê usado. Solicitação de juntada de documentos analisada e aceita.

OCORRÊNCIA: critério de identificação da equipe especializada: Advançade (02.13.010.0011)

PROVIDÊNCIA: remessa à equipe especializada.

b. Ciência

VR XXRF SECOP (NT_CENCIA001) - Controle Processual

ORIGEM: VR XXX REGIAO FISCAL DRF | CONTAD-ECOA-DEVATX-VR | Realizar Ciência (Responsável: xxxxxxxxxxxx)

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 | HABCPED-EQAUD-DEVATX-VR | Emitir Parecer / Despacho (Responsável: xxxxxxxxxxxx)

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_POSTA002) - 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 de 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:

RF	Descrição
RF_CONFIG_000_SECOB	
RF_CONFIG_001_Equipres_Trabalhadas	
RF_CONFIG_002_Atividade_UA	
RF_CONFIG_003_Servicos_Cadastral	
RF_CONFIG_004_Historicoacao_Conteudos_TIRAB_001	
RF_CONFIG_005_Descricao_por_UA_Antisidacao	
RF_CONFIG_006_Secomp_Febico	
RF_CONFIG_007_Equipres_Especializadas	
RF_CONFIG_008_CORRELACAO_Tabela_Brand_Equipe	
RF_CONFIG_009_Unidades_Especializadas	
RF_CONFIG_010_Prazos	
RF_CONFIG_011_Servidores_x_Unidade	
RF_CONFIG_012_Prazos_Chafe	
RF_CONFIG_013_GNC_Veios	
RF_CONFIG_014_tipo_Ciencia_Acomentado	
RF_CONFIG_015_Servidores_x_Equipres	
RF_CONFIG_016_Descricao_por_RF	
RF_CONFIG_017_Equipres_por_RF	
RF_CONFIG_018_Classific_TB_Prazos_e_Parametrizado_por_Equipres	

Processo	Descrição
Limpza Geral	
TRIAGEM - gera dados para extração FAROL	CHOÇAGEM - gera dados para extração FAROL
EXPEDIR - sem dados para extração FAROL	TRAFOP - gera dados para extração FAROL
PORTAL - sem dados para extração	CÍNCIA - gera dados para extração
POSTAGEM - gera dados para extração FAROL	PROTOCOL - sem dados para extração
IMPORTA DADOS (HISOL)	EXPORTA (HISOL)
GERAL:IMP_Geral_001	. VALIDAÇÃO:EXP_VAL_001 a 003 . FAROL:EXP_FAROL_001 a 005
INICIALIZA Geral	IMPORTA (FAROL)
	. FAROL:IMP_FAROL_001 a 002 e 003
IMPORTA TABELA BRASIL	Classifica (Geral)
Tabela Brasil: IMP_T001 a 005	
RASTREAMENTO - prepara	Processo TRIAGEM
	Processo CHOÇAGEM
	Processo EXPEDIR
	Processo TRAFOP
	Processo PORTAL
	Processo CÍNCIA
	Processo POSTAGEM
	Processo PROTOCOL
RASTREAMENTO - processa	EXPORTA GERAL
Exporta:EXP_FTVAL_001 a EXP_VAL_003	.FAROL:EXP_FTVAL_001 a 007 . VALIDAÇÃO:EXP_VAL_001 a 003

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 / Dossil - 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	%
AUTOMATICA	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