e-Processo: um passo para a gestão pela qualidade

1º Lugar

MARCELO DE SOUSA SILVA (REPRESENTANTE)

Co-autores: Alex Marco Magnavita, Sefis/DRF/Salvador; Antonio Carlos Trevisan, DRJ/Ribeirão Preto/SP; Hilton Santos, DRJ/Salvador/BA; Jair Castro, DRF/Feira de Santana/BA; Marcos Roberto de Oliveira, Secat/DRF/Salvador/BA; Maria Altair Pinheiro Moreira, Difis/3ª RF; Rosemari Correia, Câmara Superior de Recursos Fiscais/Brasília/DF; Renata M. Gasparini, Sefis/DRF/Recife/PE; Rosa Maria Reimão Santos, DRJ/RJ II; Sergio Itamar Nunes Araujo, DRF/Uruguaiana/RS; Valdir Antonio Ceccon, Dicor/Cotec/RJ; Marines Mazon, DRJ SP II/São Paulo/SP.



Agradeço à Coordenação-Geral de Tecnologia (Cotec) pelo espaço que nos foi concedido e pelo apoio ao nosso trabalho, e aos colegas da Divisão de Sistemas Corporativos Tributários (Dicor) pela acolhedora recepção e convivência tão importante para o debate e o desenvolvimento das idéias.

Agradeço também ao dr. Barreto por ter acreditado no nosso potencial desde quando a ideia de um processo digital ainda era uma utopia e pelo apoio que tem nos dado desde sempre.

Agradeço a minha família, à minha mãe, irmãs e cunhado pela acolhida quando das viagens a Salvador.

Agradeço a toda a família Okada, em especial ao dr. Lyoji Okada, pelos conselhos em manter o nível elevado dos pensamentos e do espírito.

Agradeço em especial à minha esposa, Karen, ao apoio que me tem dado em ser melhor, e a paciência e a tolerância nas minhas ausências. Sem ela não teria conseguido chegar à realização da ideia. Dedico também às minhas filhas, Yuki e Mel, que no futuro compreenderão o que estamos fazendo.

Mas uma ideia não se concretiza sem a participação de uma equipe unida e dedicada a uma causa comum. Agradeço ao Hilton, nosso homem de relações públicas e humanistas, que fazia toda a preparação dos nossos treinamentos e apresentações. Agradeço ao Marcos, nosso jurista e articulador da implantação do piloto na DRF/Salvador. Agradeço ao Alex por ter demonstrado pelo exemplo as facilidades de se trabalhar sem o papel aos seus colegas fiscais no Sefis da DRF/

Salvador. Agradeço ao Jair pela sua experiência e, apesar de sua formação simples, sempre nos ajudou a encontrar soluções igualmente simples a questões aparentemente complexas. Agradeço ao Trevisan, perfeccionista e detalhador de todos os aspectos da certificação e da assinatura digitais de documentos, firmando a validade jurídica dos atos processuais digitais. Agradeço ao Sérgio por todas as viagens de Uruguaina/RS, por trazer a visão do contribuinte naquilo que se espera da SRF e pela sua presença de espírito e companheirismo que contaminou toda a equipe. Agradeço à Renata por sua firmeza de caráter e capacidade de se expressar para expor e nos ajudar a resolver os problemas mais difíceis, e pelo *feedback* pessoal que me tem dado. Agradeço à Rosemari, pelo encorajamento em propor medidas profundas, mas necessárias, de alteração da legislação, e pelo espírito aguerrido e bem humorado. Agradeço à Rosa pela visão técnica mas também sensível do julgador em tudo aquilo que se poderia tornar uma resistência e pela revisão da monografia, melhorando a linguagem e os excessos pouco afáveis. Agradeço à Marines, que, por ser uma delegada substituta, soube execer sua influência sobre seus pares, permitindo romper resistências e passar confiança aos nossos administradores.

Agradeço ao Valdir pela tutoria e pela paciência em me fazer compreender todas os pontos de integração com os demais sistemas da SRF. Agradeço à Maria Altair pelo exemplo de tenacidade e persistência em enfrentar qualquer obstáculo e pelo apoio no planejamento e no agendamento de nossas reuniões feitas em um órgão tão complexo quanto é a Secretaria da Receita Federal.

Agradeço também a muitos colaboradores que, de forma direta ou indireta, ajudam e acreditam no que estamos construindo.

e-Processo: um passo para a gestão pela qualidade

Resumo

1 Objetivos básicos

O intuito deste trabalho é demonstrar o objetivo, o alcance, as diretrizes e como está sendo implemen tado o projeto e-Processo – Processo Digital, fruto da sinergia do trabalho de equipe, que foi inicialmente constituída na 5ª Região Fiscal e, posteriormente, formalizada em portaria específica do Secretário da Receita Federal, dentro da metodologia de construção de sistemas da Cotec, e em regime de parceria com o Serpro, visando a aumentar a eficiência e a eficácia no preparo, na análise e no julgamento dos processos administrativo-fiscais, e promover o atendimento de excelência ao contribuinte nas questões afetas ao processo administrativo fiscal.

O objetivo do sistema e-Processo é a criação de processos totalmente digitais, com uso da tecnologia Gerenciamento Eletrônico de Documento (GED) e da tecnologia Fluxo do Trabalho (Workflow). A ideia de se ter um processo digital reforça os conceitos de responsabilidade e compromisso, com transparência e rastreabilidade de todo ato público. Essas são as diretrizes deste sistema.

A partir dos índices gerados pelo e-Processo, convertidos em um sistema de pontuação e premiação, apresenta-se uma sugestão para

implementação de uma rede capilar de incentivos, nos moldes da gestão pela qualidade. Como o e-Processo envolverá cerca de 80% dos trabalhos realizados em uma delegacia, a rede de incentivos proposta coloca-se como uma contribuição à implementação de uma gestão de excelência e ao aperfeiçoamento da política de recursos humanos da SRF.

A Receita Federal atende a questionamentos dos contribuintes por meio da criação de processos administrativos compostos por um conjunto de documentos. A manipulação dos processos administrativos em formato papel traz uma série de restrições envolvendo disponibilidade, segurança, agilidade, custo, ambiente de trabalho, padronização e gestão de processos e de pessoas. A transformação do processo para o formato digital elimina essas restrições e é o foco da solução descrita neste documento.

2 Metodologia utilizada

A metodologia empregada para atingir o objetivo proposto consiste em, inicialmente, identificar e relatar o tratamento que se pretende dar aos principais gargalos que contribuem para o tempo do trâmite processual, em especial no que diz respeito às atividades burocráticas, tais como: ciência de um documento; movimentação do processo; tratamento da manifestação do contribuinte; a questão do papel; e a gestão de processos e de pessoas, bem como os benefícios e as soluções propostas pela equipe de especificação, com o uso de um processo digital, tanto no âmbito operacional quanto no âmbito gerencial, com a experiência sendo testada num piloto na DRF e na DRJ de Salvador.

Em seguida, propõe-se a criação de uma rede capilar de metas por equipe e incentivos que se baseiam nos índices criados pelo sistema e-Processo, nos moldes da gestão pela qualidade.

3 Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

3.1 Relação custo versus *benefícios*

É desnecessário dizer quão grande será a economia direta sobre custos de materiais de expediente, tais como papel, cartucho, toner, grampos, bailarinas, espaço físico, etc., mas tudo isso é pouco relevante se comparado ao ganho indireto obtido pelo Tesouro Nacional no que diz respeito ao aumento do porcentual de retorno da Dívida Ativa, em razão da maior celeridade da resolução do processo administrativo com crédito tributário. Estima-se cerca de mais de R$ 300 milhões anuais a redução dos custos diretos e indiretos. Se considerado, em contrapartida, o custo de implementação dos equipamentos de *scanners*, monitores, sistemas e infra-estrutura – cerca de R$ 120 milhões –, esse custo poderá ser pago em menos seis meses a partir da implantação integral do e-Processo em nível nacional.

Significativo, também, será o ganho em economia de trabalho, em especial nos trabalhos burocráticos, o que propiciará a realocação dos servidores em funções mais nobres.

3.2 Aumento de produtividade

O projeto e-Processo traz a possibilidade de no futuro haver a recepção em massa de processos e documentos protocolada via internet; anexação automática das imagens dos documentos mais importantes, tais como intimações e notificações de malha e respectivos ARs, movimentação, julgamento, anexação e ciência eletrônica em lote, com a alimentação automática dos sistemas.

No aspecto gerencial, cria-se a possibilidade de se trabalhar os indicadores de desempenho e qualidade dos trabalhos da equipe por meio dos indicadores de estoques, distribuição, produção, temporalidade e verificação de procedimentos. Será possível, ainda, estabelecerem-se metas junto à equipe, e cada um poderá auferir sua participação.

3.3 Viabilidade de implementação

O sistema está em desenvolvimento, tendo sido implantado um piloto do projeto na Delegacia da Receita Federal e na Delegacia de Julgamento em Salvador/BA. Por tratar-se de um sistema que envolve quase 80% dos trabalhos da SRF, faz-se necessário que esteja minimamente completo com as funcionalidades necessárias para o trabalho ser desenvolvido sem maiores restrições. Após os testes e os ajustes necessários, bem como a implantação da maior parte dos seus módulos, o sistema será implantado em todas as unidades da Secretaria da Receita Federal.

3.4 Valorização do servidor

Em primeiro lugar, haverá redução e até eliminação das atividades manuais, rotineiras, maçantes. Com o tempo, as pessoas serão treinadas a fazer tarefas mais nobres e mais criativas que necessitem realmente de um técnico especializado.

O servidor terá facilidade no manuseio do processo, além de passar a trabalhar em um ambiente limpo e agradável, sem as pilhas de processos empoeirados. Será disponibilizado o uso de dois monitores (um com tela invertida) para cada estação de trabalho, possibilitando visualizar a imagem de uma página do processo em tamanho natural e, ao mesmo tempo, se visualizar a tela na qual se está trabalhando. Cada um dos fiscais nos trabalhos de externa terá uma caneta *scanner* portátil para digitalizar as imagens das provas diretamente dos livros fiscais.

3.5 Melhoria da qualidade do serviço prestado

O contribuinte poderá consultar seu processo a qualquer tempo, bem como enviar suas impugnações, recursos e qualquer outro documento ao processo digital, via e-CAC, com uso de assinatura e certificação digitais, promovendo um atendimento de excelência ao contribuinte pela interação bilateral digital com seu processo fiscal.

Os relatórios gerenciais estão sendo construídos para cada equipe, atividade ou servidor e serão utilizados em conjunto com a distribuição parametrizada de processos, bem como com o controle de saída da atividade. Cada relatório traz uma visão do negócio que permite a criação de uma rede capilar de índices por equipe, viabilizando a criação de uma rede de incentivos que propicie o espiral do aperfeiçoamento contínuo nos moldes de gestão pela qualidade. Neste contexto, este documento representa uma contribuição ao Programa Integral de Gestão de Pessoas da SRF (ProPessoas), ainda não especificado, voltado à implantação de rede de políticas de recursos humanos e da valorização da carreira.

3.6 Promoção da justiça fiscal e social dos tributos

Para que o procedimento do lançamento tributário se constitua em definitivo, é necessário haver coisa julgada na esfera administrativa. Sem a agilidade necessária, esse crédito tributário desfaz-se com o tempo por razões de fato e de direito. Assim, promover o célere trâmite processual é condição indispensável para fazer valer a ação fiscal e a consecutiva promoção da justiça fiscal.

4 Principais conclusões

O que vem garantindo sobremaneira o desenvolvimento deste trabalho reside na formação de uma equipe de trabalho com pessoas com conhecimento do negócio, motivadas, reconhecidas e comprometidas a levar adiante esta empreitada, além, é claro, do apoio de muitos chefes com espírito público para liberá-las, ante as dificuldades locais de toda ordem.

A transformação dos processos em papel em processos digitais abre espaço para uma revolução procedimental e gerencial e traz junto, como toda mudança estrutural, resistências de toda ordem, afinal, estão se substituindo antigos hábitos de trabalho por outros inteiramente novos. O aprendizado organizacional no nível operacional é um aspecto

importante a ser considerado, mas não menos relevante é a necessidade que um projeto dessa magnitude seja apoiado pelos representantes máximos da organização. O ritmo de realização do projeto depende de diversas pessoas que ocupam posições-chave na estrutura de poder do órgão. As idéias necessitam ser amadurecidas e aceitas por todos (razão da confecção deste documento), o que requer tempo e firmeza nos propósitos.

e-Processo: um passo para a gestão pela qualidade

1 Introdução

O intuito deste trabalho é demonstrar o objetivo, o alcance, as diretrizes e como está sendo implementado o projeto e-Processo – Processo Digital, fruto da sinergia do trabalho de equipe, que foi inicialmente constituída na 5ª Região Fiscal e, posteriormente, formalizada em portaria específica do Secretário da Receita Federal, dentro da metodologia de construção de sistemas da Coordenação de Tecnologia da Receita Federal (Cotec), e em regime de parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

O objetivo do sistema e-Processo é a criação de processos totalmente digitais, com uso da tecnologia Gerenciamento Eletrônico de Documento (GED) e Fluxo do Trabalho (Workflow). A tecnologia GED trata da imagem dos documentos gerada ao longo dos trâmites administrativos, e o Workflow cuida da integração da imagem com o fluxo do trabalho que envolve as pessoas, as aplicações e o banco de dados da Secretaria da Receita Federal (SRF).

A associação das tecnologias GED e Workflow, como um facilitador da visão administrativo-gerencial, é iniciativa pioneira e representa um primeiro passo para a implantação da gestão pela qualidade.

A ideia de se ter um processo digital reforça os conceitos de responsabilidade e compromisso, com transparência e rastreabilidade de todo ato público. Essas são as diretrizes deste sistema, que permitem

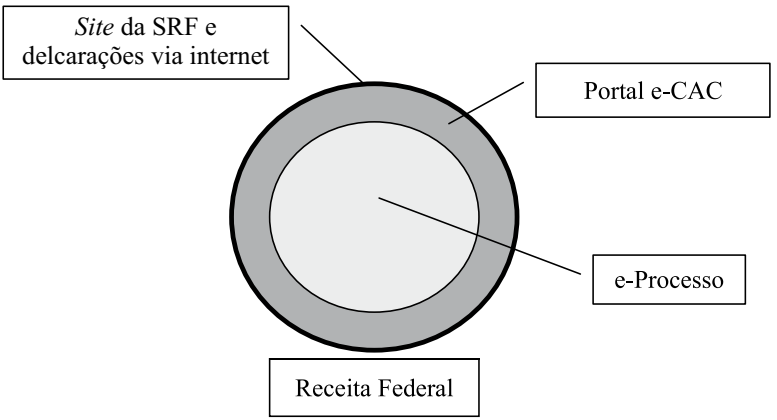
que todos possam enxergar o que todos estão fazendo, tornando a organização viva, no sentido de corrigir distorções, alavancando a capacidade de aprendizado organizacional, uma vez que as melhores práticas procedimentais poderão ser observadas e seguidas pelos demais componentes da organização.

Já faz quase duas décadas que a Receita Federal lançou a primeira declaração de rendas, inicialmente em disquete e, posteriormente, via internet – por certo, o primeiro passo que inaugurou a era dos procedimentos digitais e um grande facilitador para o contribuinte, com redução drástica nos trabalhos da SRF.

O segundo passo foi dado com o lançamento do portal Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC), que propicia a integração–comunicação do contribuinte com a SRF, no tocante, entre outros, a seus dados sigilosos e procedimentos que anteriormente só ocorriam de forma presencial.

O e-Processo surge como uma solução interna de continuidade para a transformação da SRF numa organização inteiramente digital, propondo a substituição do papel pela imagem, no contexto de uma nova visão gerencial que responda às seguintes questões: o que se faz, quem, quando e onde.

Para ilustrar, podemos fazer a seguinte simplificação:



Esquema 1

Quando uma demanda ou problema não pode ser resolvido mediante a interação digital contribuinte/sistemas, permanecemos no mundo jurássico do papel, que envolve uma série de restrições, tais como disponibilidade, segurança, agilidade, padronização e gestão pela qualidade. A transformação do processo para o formato digital elimina essas restrições e é o foco da solução descrita neste documento.

No que diz respeito ao aspecto da disponibilidade, a solução proposta prevê que o acesso ao processo se dê por qualquer servidor autorizado da Receita Federal, individual ou simultaneamente, pelo contribuinte interessado, e prevê, ainda, a possibilidade de acessos por outros órgãos externos à SRF que necessitem interagir com o e-Processo, representando, dessa forma, fator de transparência dos procedimentos realizados no âmbito do serviço público.

Quanto ao aspecto segurança, envolve o controle de acesso e o registro de qualquer operação ou simples consulta sobre o processo, em ambiente de certificação digital. Isso implica rastreabilidade de procedimentos realizados, mediante registros de logs, além de conferir os requisitos de autenticidade e integridade aos documentos produzidos.

O aspecto agilidade envolve disponibilizar o processo de forma instantânea sem a necessidade de procedimentos de transporte ou armazenamento. Viabiliza, também, a automatização de passos necessários à manipulação do processo, como é o caso da ciência automatizada, que veremos em detalhes adiante.

A padronização envolve a identificação e a classificação dos documentos, que poderão integrar um processo, e o mapeamento das atividades, permitindo disseminar o conhecimento acerca do funcionamento da Receita Federal sobre como manipular um processo administrativo. Merece destaque, em contrapartida à padronização, a necessidade de flexibilidade da configuração do sistema a fim de viabilizar o uso da solução numa instituição com a dimensão e a complexidade da Receita Federal.

A gestão pela qualidade envolve a disponibilidade de ferramentas e controles administrativos, em tempo real, de estoques, distribuição, produtividade, temporalidade, autoria de procedimentos, cartas de controle, fluxos de movimentação, estatísticas, plano de metas, que

seriam demasiadamente custosos se feitos com processos em papel. Além disso, abre caminho para a implantação de um plano de incentivos, objetivando, em última instância, a espiral de melhoria contínua, linha mestra para se alcançar a gestão por qualidade.

2 Situação atual e benefícios almejados

Vivemos a era do gerenciamento do conhecimento. Na Secretaria da Receita Federal há vários programas/sistemas de controle de processos. Apesar da diversidade de controles, nenhum deles consegue informar o que compõem os autos do processo, quais as provas constantes, o conteúdo da impugnação, que documentos foram incorporados, etc. Hoje, essas informações só são obtidas com a verificação do processo físico. Não bastasse esse fato, conseguir a cópia de um documento (papel ou meio magnético) gerado dentro da própria Receita Federal não é tarefa fácil.

Outros órgãos públicos tendem a adotar ou já estão adotando o gerenciamento eletrônico de documentos. A integração entre os órgãos pode ser facilitada se adotadas soluções digitais para o armazenamento dos documentos que preservem a interoperabilidade. A PGFN e a Justiça Federal são exemplos de instituições que possuem interesse comum nos processos administrativo-fiscais da Receita Federal.

Os processos tramitam por vários setores dos órgãos da SRF até seu encerramento. A movimentação pode envolver deslocamentos por todo o território nacional. Nesse ambiente de idas e vindas temos como principais consequências:

- diminuição da segurança física do processo em razão da maior probabilidade de poder ser extraviado ou de se perder alguma de suas partes;
- aumento de desgaste a que estão sujeitos os documentos em decorrência do manuseio e do transporte;
- grande número de pessoas tem contato físico com o processo, dificultando a identificação nos casos de adulteração ou desaparecimento

de documentos, além da possibilidade de comprometimento do sigilo fiscal;

- não há como eleger um responsável pela integridade e pela fidedignidade do processo;
- aumento dos custos (locais de armazenamento, pessoal envolvido na movimentação e no controle, transporte, material de consumo, fotocópias, etc.);
- queda na arrecadação causada pela morosidade do trâmite;
- aumento do tempo de permanência nos órgãos, resultado de todo o tempo gasto com os preparativos relacionados ao deslocamento: recebimento, conferência, cadastramento, guarda, preparo para saída, expedição de relação de remessa, envio ao malote, dentre outros.

Com o GED, muitos dos trabalhos realizados são reduzidos ou até eliminados, tais como: procura e localização de processos, remessas (RM), serviços de correios com malotes, cópias, juntada e disjuntada física dos autos, releitura e encaminhamento dos processos, autorizações e memorandos internos, entre outros.

Há uma redução drástica dos procedimentos burocráticos das chefias e são viabilizadas ferramentas gerenciais para se desenvolver e acompanhar melhor os trabalhos necessários.

Outros benefícios:

- incremento da arrecadação – em face da redução no tempo de permanência do processo, a realização do crédito tributário é agilizada;
- facilidade de visualizar o processo, identificar quem está trabalhando com ele e/ou a ele teve acesso, imprimiu, extraiu cópia, etc.;
- menor probabilidade de extravio e danificação por causa da não-movimentação física do processo;
- a recomposição do processo, no caso de perda parcial ou total, é relativamente simples, uma vez que ele se encontra em meio magnético;

- o processo digital tem uma segunda proteção na máquina servidora: o *backup*;
- quando da solicitação de vistas do processo por parte do contribuinte ou de algum órgão, isso pode acontecer em ambiente digital: o contribuinte pode ver seu processo em um computador, sem a necessidade de uma pessoa ao lado dele para garantir sua inviolabilidade (retirada de partes do processo, rasura ou danificação de documentos, etc.);
- quando o processo for transferido de um órgão/setor para outro, não é necessário enviá-lo fisicamente, apenas se dá acesso ao destinatário. Logo, todo o tempo e custo gastos com deslocamento e seus preparativos (retirada do arquivo, expedição de relação de remessa, envio ao malote, etc.) é eliminado;
- o atendimento à solicitação de cópia do processo pode se resumir à rápida entrega de um simples CD, diferentemente do método anterior, em que o processo é retirado do arquivo, vai para a reprografia disponível, é desmontado, copiado, remontado e enviado de volta ao local de origem;
- geração de CD para membros dos conselhos de contribuintes;
- gerenciamento das atividades e carga de trabalho das pessoas;
- movimentação programada;
- introdução de significativas melhorias quanto ao acesso, à disponibilidade, à confiabilidade e à gerência dos processos, obtidos por meio da reordenação dos fluxos, combinados com os novos *softwares*.

3 Padronização *versus* flexibilidade

O e-Processo foi concebido para ser um sistema que conjugue padronização nacional com flexibilidade local. Todas as macroatividades correntes em uma delegacia estão sendo mapeadas e padronizadas nacionalmente, permitindo o gerenciamento em cada atividade pela qual o processo seja movimentado. Também permite ao configurador

local criar equipes informais e alocar os servidores nas equipes, definir qual será o conjunto de atividades que cada equipe irá realizar, além de permitir o detalhamento dessas macroatividades em tarefas.

Ainda sobre o aspecto de padronização, o sistema possibilita o estabelecimento de um fluxo de trabalho predefinido que tenderá a ser o fluxo que irá otimizar e racionalizar os procedimentos da Receita Federal. Não obstante, a solução adotada possibilita um nível de flexibilidade necessário às características de tamanho e complexidade da Receita Federal que traz algumas variações na organização de trabalho entre as diversas localidades espalhadas pelo Brasil.

Sob outra óptica, foi possível se classificar e, consequentemente, padronizar aproximadamente 250 tipos de documentos, que implica a constituição de uma base de documentos da Receita Federal, disponíveis para consulta rápida por meio de índices (informações armazenadas na base GED) que se refiram ao documento. Foram aplicados princípios de taxonomia (robustez, eficácia, granularidade e ortogonalidade) para apoiar a construção da arquitetura da classificação dos documentos.

4 Novos conceitos para uma nova organização

Para que o processo digital tramite é preciso construir uma estrutura também digital. O sistema foi desenvolvido utilizando-se uma configuração orgânica em que se acha assentada a definição de equipes, atividades e tarefas. Essa configuração deverá ser flexível e poderá ser gradativamente aperfeiçoada tanto pela gestão nacional quanto pela local, em cada supervisão ou chefia de divisão/seção/setor/serviço.

É importante ressaltar que nesse ambiente dois conceitos passam a ter importância crucial. São eles:

4.1 Equipe

Conjunto de usuários agregados em torno da realização de uma ou mais atividades comuns. A arquitetura de equipes pode ser definida de

acordo com o Regimento Interno da Receita Federal – equipes formais. A partir de determinado nível hierárquico surgem as equipes informais, a critério do configurador local, conforme peculiaridades de cada unidade. As equipes formais serão criadas por meio de solicitação ao suporte do sistema. As equipes informais serão criadas por meio da configuração do sistema pelo próprio usuário (usuário configurador). O usuário terá acesso apenas aos processos que estiverem nas atividades vinculadas à sua equipe de trabalho.

4.2 Atividade

As atividades relacionam-se com o trabalho das pessoas, são a materialização das suas ações. Na medida do possível, cada servidor deve ser responsável por uma atividade como um todo, executada sobre um processo, com o intuito de facilitar um melhor gerenciamento. As atividades são padronizadas nacionalmente e realizadas no curso do processo administrativo fiscal. Elas constituem a espinha dorsal de todo o fluxo da movimentação, da distribuição e da configuração do sistema que gira em torno delas. Algumas atividades podem ser opcionalmente subdivididas em tarefas pelo configurador.

Quando se vincula uma atividade a uma equipe, define-se onde aquela atividade será realizada.

A seguir, as atividades já mapeadas para o tipo de processo de auto de infração:

Tabela 1

Atividades específicas da DRF
Formalizar Processo digital
Preparar e Instruir Processo
Verificar Pagamento
Sanear Processo
Proceder Arrolamento/Depósito
Executar Resultado de Julgamento / Apreciações
Proceder Cobrança/ Dívida Ativa
Inscrever em Dívida Ativa
Aguardar Ato Normativo pela SRF
Preparar para envio ao Arquivo
Analisar Retorno PFN
Emitir Parecer / Despacho Decisório
Analisar Processo com Crédito Tributário Sub Judice
Aguardar Solução de Processo Judicial
Realizar Perícias Judiciais
Executar Compensação
Executar Parcelamento
Aguardar Quitação de Parcelamento
Realizar Fiscalização
Realizar Diligencia/Perícia
Realizar Lançamento da Multa
Realizar Informação
Realizar Revisão de Declaração
Analisar Solicitação de Ação Fiscal

Atividades específicas da DRJ
Receber processo - triagem e complementação cadastral
Receber retorno de processo
Receber documentos e solicitações sobre o processo
Para relatar
Elaborar embargo
Preparar informação
Indicar para pauta e julgar
Realizar vistas
Formalizar voto vencedor
Formalizar declaração de voto
Formalizar resolução
Formalizar Acórdão
Informar resultado de julgamento e outras saídas

Atividades Comuns
Realizar Ciência
Aguardar Pronunciamento
Verificar Procedimentos
Apreciar e Assinar Documento

Atividade Geral
Arquivo

Com o amadurecimento do sistema, essas atividades serão depuradas, o que poderá implicar inclusões e exclusões, sem se perder de vista que deverão representar sempre o trabalho em qualquer delegacia para manter um padrão de comparação.

4.3 Tarefa

Tarefa é a segmentação que pode ocorrer em uma dada atividade. O uso das tarefas geralmente se aplica quando a atividade for realizada por mais de um servidor. Neste caso, é conveniente definir as tarefas que cada um irá realizar na atividade para racionalizar a manipulação do processo digital. Ou então, quando for conveniente ao servidor responsável pelo processo que se estabeleça algum marco, indicativo daquilo que ainda está pendente de ser realizado com aquele processo na atividade. Sempre que for possível, o supervisor deve distribuir os trabalhos em sua equipe de forma que cada um seja responsável pela execução de toda a atividade de determinado processo, com vistas a facilitar seu gerenciamento.

4.4 Deslocamentos do processo digital movimentação

A movimentação de processo passa a ocorrer entre equipes/ atividades, e não apenas entre setores, como se dá hoje com os processos em papel. Apenas o usuário responsável pelo processo poderá movimentá-lo.

4.5 Distribuição para servidor

O processo será distribuído para o usuário responsável, sempre em uma atividade. A partir da alocação de um responsável para o processo, ele poderá desempenhar as funcionalidades inerentes ao trabalho, como anexar documentos, assinar, movimentar, entre outras. Haverá apenas um único responsável pelo processo. Caso contrário, ele se encontrará em distribuição.

A princípio, apenas o supervisor de uma equipe poderá distribuir um processo alocando um responsável. Para que seja possível a qualquer membro distribuir um processo para outro membro da mesma equipe, é necessário que a atividade tenha sido configurada com tal permissão.

5 Implantação do piloto

O sistema está em desenvolvimento, tendo sido implantado um piloto do projeto na Delegacia da Receita Federal e na Delegacia de Julgamento em Salvador. Por tratar-se de um sistema que envolve quase 80% dos trabalhos da SRF, faz-se necessário que esteja minimamente completo com as funcionalidades necessárias para o trabalho ser desenvolvido sem maiores restrições. Após os testes e os ajustes necessários bem como a implantação da maior parte dos seus módulos, o sistema será implantado em todas as unidades da Secretaria da Receita Federal.

6 Ser ou não ser digital: considerações sobre o uso do papel

No começo deste trabalho, a equipe de especificação do e-Processo deparou com as seguintes questões: o que fazer com o papel? E as provas em papel do processo?

De início, adotou-se uma posição conservadora, em que conviveriam o processo em papel e o digital. Essa experiência já havia sido iniciada pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), onde se movimentava o processo digital e também o em papel. Com o tempo, soube-se que a STN dava sinais de que iria desistir de manter o processo em papel, em face do duplo trabalho de instrução processual. Em vez de diminuir, aumentou-se o trabalho para os servidores.

Pensou-se então em manter os originais em papel nos locais onde fossem digitalizados e anexados ao processo digital. Cada setor teria de manter em seu arquivo todos os documentos originais que anexara aos processos. Após amadurecer a ideia, concluiu-se que se fosse adotada tal forma de procedimento não haveria como formar os autos do processo em face de eles tramitarem por diversos setores e unidades, além de ser necessária a implantação de arquivos em praticamente todos os setores e unidades da SRF, com os custos decorrentes.

Então, surgiu a ideia de se manter um único arquivo local, nas dependências da DRF, de controle do processo, onde se arquivam as

declarações em papel, para que quando fosse anexado novo documento ao processo fosse encaminhado o original em papel para o arquivo, via memorando ou malote.

Passado algum tempo, percebeu-se que o trâmite de papéis seria absurdo e baixo o nível de segurança, pois os papéis poderiam se perder no caminho. O que fazer?

Era preciso ampliar o nível de conhecimento da equipe. Com esse intuito, procuramos ouvir aqueles que mais defenderam a desburocratização no Brasil, assim como a experiência do Poder Judiciário.

O entendimento de Hélio Beltrão, ex-ministro da Desburocratização, é de que a melhor forma de se incrementar a eficácia e a eficiência de um órgão público reside na promoção da fé-de-ofício do servidor público.

Paralelamente, observando os processos administrativos fiscais em papel na SRF, nota-se que 95% das provas que constam nos processos são cópias, muitas sem qualquer tipo de autenticação, sem prejuízo de os processos serem analisados, julgados e a dívida inscrita com a presunção de liquidez e certeza. Os outros 5% são originais, juntados pelo contribuinte ou pela autoridade tributária. Ora, se são cópias, são imagens impressas e têm a mesma validade jurídica de uma imagem autenticada digitalmente por um servidor público, ao menos para o processo civil. Afinal, já se faz isso quando se recepciona um original e uma cópia, o servidor bate o carimbo e assina atestando que se trata de uma cópia que confere com o original e o devolve. Neste ponto nada muda com a adoção do processo digital, apenas se irá chancelar o documento com a assinatura do servidor mediante a certificação digital. E toda imagem que compõe o processo digital necessita dessa assinatura para que se possa automaticamente paginar e incorporar um documento ao processo.

Olhando para o Poder Judiciário, principal vanguardista em processo digital, vemos que já está para ser implantada a legislação do processo judicial, que altera inclusive o Código de Processo Civil para incrementar o que será considerado prova, conforme se observa no Projeto de Lei da Câmara nº 71, de 2002 (nº 5.828, de 2001, na Casa de origem), que dispõe sobre a informatização do processo judicial e dá outras providências:

> *Art. 20. A Lei 5.869, de 11 de janeiro de 1973 (Código de Processo Civil), passa a vigorar com as seguintes alterações:*
>
> *Art. 365. Fazem a mesma prova que os originais: .....*
> *.....*
> *IV - os extratos digitais de bancos de dados, públicos e privados, desde que atestado pelo seu emitente, sob as penas da lei, que as informações conferem com o que consta na origem.*
>
> *V -* as reproduções digitalizadas de qualquer documento, público ou particular, quando juntadas aos autos pelos órgãos da Justiça e seus auxiliares, pelo Ministério Público e seus auxiliares; pelas procuradorias, pelas repartições públicas em geral e por advogados públicos ou privados, ressalvada a alegação motivada e fundamentada de adulteração antes ou durante o processo de digitalização*. (NR)*

Está-se consolidando o entendimento da validade jurídica, ao menos para fins civis, de que uma imagem digitalizada por um servidor, e por ele assinada digitalmente, serve como autenticação da imagem como se fosse o original.

De posse desses novos conceitos que estão brotando do entendimento dos Poderes Legislativo e Judiciário, aliado ao princípio da informalidade que rege os processos administrativos – segundo o professor Helly Lopes Meireles –, a equipe decidiu especificar um processo totalmente digital, com algumas prudentes exceções.

De imediato, o papel gerado na SRF será eliminado. Os documentos produzidos internamente serão capturados eletronicamente por meio da anexação de arquivos eletrônicos de documentos (.doc, .txt, entre outros) ou por meio da anexação de arquivos de impressão, podendo ser assinados digitalmente.

Quanto ao papel de origem externa à SRF, depois de digitalizado será arquivado, devolvido ou destruído, conforme legislação já em vigor (*vide* Anexo 5). Deverão ser arquivados em dossiê-papel os do-

cumentos que se configurarem prova material para os processos de representação fiscal para fins de processo penal. Neste caso, cada unidade deverá armazenar os processos "Dossiê papel do processo digital", com numeração própria, mas vinculado ao processo principal digital, que permanecerá na Delegacia da Receita Federal de controle do processo digital e possuirá numeração distinta. Ressalva-se que esse procedimento será exceção, e não a regra.

7 Redução de custo

É desnecessário dizer quão grande será a economia direta sobre custos de materiais de expediente, tais como papel, cartucho, toner, grampos, bailarinas, espaço físico, etc., mas tudo isso é pouco relevante se comparado ao ganho indireto obtido pelo Tesouro Nacional no que diz respeito ao aumento do porcentual de retorno da Dívida Ativa, em razão da maior celeridade da resolução do processo administrativo com crédito tributário.

A Secretaria de Reforma do Poder Judiciário publicou um estudo sobre a temporalidade de um processo e verificou que 70% do tempo processual é consumido em atividades burocráticas, e apenas 30% se refere às fases de análise, julgamento e despacho.

Hoje, na esfera administrativa, cada instância de julgamento (DRJ, CC e CSRF) leva cerca de dois anos até que o processo entre na fase de cobrança final ou arquivo (fonte: Profisc – média nacional, jul./04). O porcentual do crédito lançado e mantido até o Conselho é em média de 60%. Os processos com crédito fiscal, oriundos de auto de infração, superior a R$ 500.000,00, duram em média cinco anos e correspondem a mais de 80% do crédito inscrito em Dívida Ativa.

Com o intuito de mensurar a redução de custo, consideramos em média que se um crédito tributário não é executado em dez anos, acreditamos que será extinto por diversas razões de direito e de fato, em função do tempo decorrido. Assim, estima-se que para cada ano de atraso perderemos cerca de 10% do crédito lançado e julgado na esfera administrativa, considerando ainda que a taxa de arrecadação da

Dívida Ativa sobre o crédito inscrito é de 3,63%, conforme informações do site www.pgfn.fazenda.gov.br.

Assim, considerando essas premissas, com a implantação do sistema e-Processo havendo redução em 40% (um número conservador) do tempo de um processo administrativo fiscal, teríamos o seguinte ganho:

1) O total de crédito tributário inscrito na Dívida Ativa oriundo de auto de infração com valores lançados acima de R$ 500.000,00 é de cerca de R$ 57 bilhões anuais (fonte: Ação Fiscal 2005).

2) O porcentual de aderência do crédito tributário para processos acima de R$ 500.000,00 é em média de 60%, segundo estudo feito pelas DRJ e CC.

3) A perda estimada por atraso do crédito lançado e julgado é de 10% a.a.

4) O tempo médio de um processo administrativo fiscal com crédito tributário acima de R$ 500.000,00 é de cinco anos.

5) O porcentual de arrecadação do crédito inscrito na Dívida Ativa executado pela PGFN é de 3,63%.

6) O porcentual de redução do tempo de um processo previsto é de 40%.

7) O ganho anual por causa da redução do tempo dos processos.

Logo, (7) = (1) x (2) x (3) x (4) x (5) x (6) = 57 bilhões x 60% de aderência x 10% a.a. x 5 anos x 3,63% x 40% = 0,248 bilhões = *R$ 248 milhões anuais.*

Ressalta-se que esse retorno poderia ser muito maior se a taxa de arrecadação da Dívida Ativa de 3,63% fosse mais elevada. Talvez se arrecadasse mais se houvesse leilão do crédito tributário constituído judicialmente, mas esse é um tema para outra dissertação.

De qualquer forma, o melhor caminho entre o crédito lançado e sua efetiva arrecadação reside na agilidade na cobrança administrativa e judicial, o que requer antes de tudo que haja celeridade no julgamento administrativo.

Estima-se em cerca de mais de R$ 300 milhões anuais a redução dos custos diretos e indiretos. Se considerado, em contrapartida, o custo de implementação dos equipamentos de *scanners*, monitores, sistemas e infra-estrutura – cerca de R$ 120 milhões, esse custo poderá ser pago em menos de seis meses a partir da implantação integral do e-Processo em nível nacional.

No Anexo 4 segue um detalhamento maior da estimativa de redução de custo atualizada, que foi inclusive utilizada no momento em que se ponderava com a alta administração da SRF a decisão de tornar o projeto e-Processo uma prioridade.

8 Aumento de produtividade

Para ser mais produtivo, faz-se necessário aperfeiçoar as duas grandes atividades: as atividades burocráticas e as atividades de julgamento/parecer. Para ordenar e dar prioridade às especificações, foi preciso efetuar um diagnóstico dos tempos processuais, conforme demonstrado adiante, com o objetivo de detectar gargalos no processo produtivo.

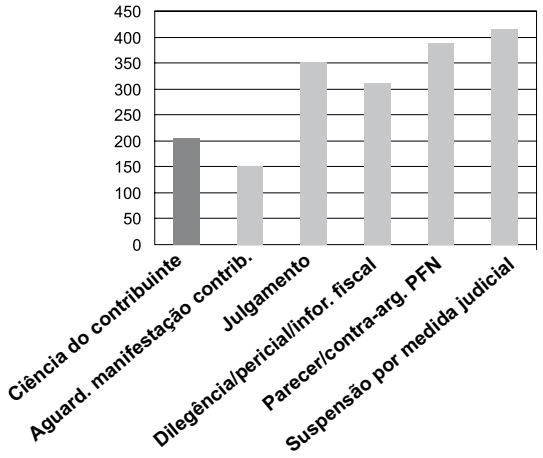
8.1 Atividades burocráticas

O e-Processo procura, em primeiro lugar, abordar as atividades burocráticas por entender serem estas as que mais consomem o tempo de trâmite de um processo fiscal, tais como ciência de documento, tratamento da manifestação do contribuinte (incluindo-se a instrução processual, a alimentação de sistemas, a anexação de documentos, a movimentação do processo, o arquivamento e o desarquivamento, entre outros). Ao longo dos trabalhos de especificação dos últimos dois anos, do levantamento do diagnóstico, ficou clara a necessidade, dentre as atividades burocráticas, de priorizar a atividade de ciência de um documento, pelas razões expostas a seguir.

8.1.1 Ciência: o maior gargalo das atividades burocráticas

A ciência de qualquer tipo de documento para a SRF constitui hoje um dos maiores entraves para os trabalhos tanto nos procedimentos de fiscalização quanto nos internos. Nossa organização tem como matéria-prima de trabalho a informação. Assim, promover uma maior comunicação interna e externa é um dos elementos mais relevantes para se aumentar sua eficiência operacional. Isso pode ser evidenciado em um levantamento feito no sistema Profisc em nível nacional, no qual se constata que o tempo médio de ciência de qualquer julgamento dentro do PAF está em torno de 206 dias. Comparando-se com os demais procedimentos apurados no mesmo sistema, observamos tratar-se de um dos maiores tempos consumidos ao longo do trâmite processual (antes de entrar na fase de cobrança final), que pode ter até três instâncias. O gráfico a seguir ilustra o diagnóstico:

Gráfico 1. Tempo médio do processo com CT por situação

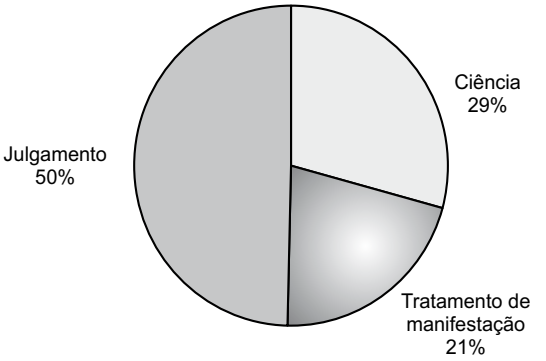


Fonte: Profisc

Somando os tempos dos três primeiros procedimentos – ciência, tratamento da manifestação e julgamento – por serem os mais relevantes em volume de processos, pode-se afirmar que cada instância de

julgamento dura cerca de dois anos (206 + 150 + 350 = 706 dias). Em termos de porcentuais temos:

Gráfico 2. Porcentual do tempo em cada instância



Assim, verifica-se que quase 30% do tempo decorrido do trâmite ao longo de um processo administrativo fiscal está concentrado nos procedimentos de ciência ao contribuinte.

Dessa forma, se analisados concomitantemente os custos envolvidos diretamente no envio de correspondência, tomando-se como base o sistema Sucop, responsável pela maioria das correspondências da RFB, tem-se o seguinte quadro em 2004:

Tabela 2

Correspondências	Valor nominal	Porcentual
Emitidas/Postadas	16.162.058	100,0%
Entregues ao contribuinte	8.501.980	52,6%
Devolvidas ao remetente	7.428.452	46,0%
Não devolvidas	231.626	1,4%

Observa-se, primeiramente, no quadro acima um elevado índice de correspondências devolvidas sem a efetiva entrega ao contribuinte.

Um dos principais motivos levantados pelo gestor desse sistema é a desatualização cadastral da base CPF e CNPJ. Sem entrar no mérito das causas que provocariam tal desinformação, o fato é que existe muita dificuldade em manter-se o correto domicílio tributário do contribuinte. O problema também é evidenciado nas ações fiscais.

Atualmente, o total dos custos de envio de uma correspondência ao contribuinte, envolvendo o custo da impressão, o envelopamento, a postagem e o tratamento posterior da imagem do AR (Correios e Serpro), gira em torno de R$ 8,00 por unidade (valor de uma correspondência de uma única folha). Multiplicando-se esse valor pela quantidade anual de 16.162.058 postagens, temos a cifra de custo de R$ 129 milhões anuais, fora o custo das correspondências encaminhadas por preenchimento manual do AR nas delegacias.

Cabe ressaltar que essas correspondências são para documentos com o formato padrão, e seu envelopamento, com mais de uma folha, é feito de forma manual, com todos os inconvenientes de falha humana.

Assim, a ciência dada em papel contém três problemáticas relevantes: a) o tempo consumido do processo fiscal; b) uma quantidade enorme de tentativas frustradas de ciência; e c) um custo grande para sua realização.

Diante desse quadro, priorizou-se a implementação da ciência automatizada, para redução e até a eliminação da atividade manual do servidor.

A ciência automatizada prevê três formas: eletrônica, via sistema Sucop e via edital, no *site* da SRF. O servidor usuário do sistema e-Processo escolherá quais os documentos do processo que deverão ser encaminhados ao contribuinte.

Com o apoio da alta administração da SRF, após reiteradas instâncias no Congresso Nacional, foi aprovada a legislação para procedimentos processuais digitais, incluindo a intimação eletrônica, conforme art. 113 da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, e Portaria SRF nº 259, de 13 de março de 2006.

A ciência eletrônica dos atos processuais será realizada mediante a disponibilização de mensagens na caixa postal, no portal e-CAC no *site*

da SRF, com acesso mediante uso de certificação digital. Essa funcionalidade não se aplica apenas ao e-Processo, mas a todos os demais sistemas da SRF que demandem ciência ao contribuinte. Para tanto, o contribuinte terá de optar expressamente por esse tipo de ciência e poderá até mesmo cadastrar o número do celular para receber alerta de recebimento de chegada de correspondência em sua caixa postal.

A ciência via sistema Sucop ocorrerá quando o contribuinte não for optante da ciência eletrônica. O servidor usuário do e-Processo comandará o envio dos documentos, cujas imagens serão impressas, envelopadas e postadas nas dependências do Serpro, com o acompanhamento e o retorno do Aviso de Recebimento (AR) pelo sistema Sucop. Quando da chegada da imagem do AR, ela será automaticamente anexada ao processo digital.

Quando restar infrutífera a notificação ao contribuinte, por qualquer dos sistemas anteriores, proceder-se-á ao envio de edital para o *site* da SRF, com a informação dos tipos (títulos) de documentos a serem dado conhecimento ao contribuinte. Passados 15 dias, um protocolo eletrônico com as informações do edital será automaticamente anexado ao processo digital.

A qualquer momento a ciência pessoal poderá substituir qualquer outra, desde que ainda não tenha sido concluída.

Diante do alto custo do atual sistema de ciência em papel (mais de R$ 130 milhões anuais), cabe a indagação e o estudo para verificar se não vale a pena se disponibilizar gratuitamente a certificação digital (tipo A1) para todos os que optem pela ciência eletrônica, como forma de se efetivar a massificação da comunicação bilateral eletrônica do contribuinte com a SRF.

8.1.2 Tratamento da manifestação do contribuinte recepcionada via internet

O contribuinte poderá enviar documentos e expedientes via internet caso seja optante pela sistemática de ciência eletrônica. Pelo levantamento do Gráfico 2, constata-se que 21% do tempo de trâmite

do processo fiscal é despendido no tratamento da manifestação do contribuinte. Esse tempo é consumido com procedimentos burocráticos ligados à juntada dos documentos ao processo, inclusive providências de saneamento ou instrução processual, que pode ser uma simples informação do contribuinte, a anexação de um dossiê de malha ou a impressão e a anexação de alguma tela de sistema relacionado ao processo. Na medida do possível, o e-Processo dará um tratamento automatizado à recepção, ao preparo e à instrução do processo antes de ser remetido à atividade de julgamento. Por exemplo, no momento da criação de um processo de malha, haverá uma rotina de captura e anexação das imagens das intimações, das notificações e dos respectivos ARs para comporem o processo digital. Poder-se-á alimentar automaticamente a data de protocolo de uma impugnação no Sief Processo. No futuro, com a integração com o e-Safira (ainda em fase de desenvolvimento), será possível criar uma impugnação eletrônica, desmembrada por infrações e seus respectivos créditos tributários. Enfim, pode-se requerer do contribuinte uma série de informações básicas importantes para automatizar ao máximo o tratamento da manifestação/pronunciamento do contribuinte.

Paulatinamente, todos os processos fiscais, não apenas os que contêm créditos fiscais, serão incorporados ao e-Processo.

8.1.3 Movimentação de processos

Outro fator de morosidade é a movimentação de processo em papel com todo o rito de geração de Relação de Movimentação (RM), que deve ser assinada por quem recebe os processos. No meio digital, o processo será movimentado entre atividades, ou seja, quebra-se a barreira departamental e institui-se uma visão de processo operacional. O servidor passará pelo aprendizado de como sua delegacia funciona, por quais atividades é responsável, quais as que antecedem a sua e quais são as que virão na sequência, ou seja, além da facilidade de a movimentação acontecer com o simples clique do *mouse*, o processo será movimentado para a atividade seguinte. O conceito de qualidade também passa pelo conhecimento de que cada um é ao mesmo tem-

po cliente e fornecedor de alguém, que cada atividade é a origem e o destino de outra.

Outro facilitador é a possibilidade de movimentações em lote, com seleção ou filtros, bem como programar a movimentação de uma atividade para a outra, tão logo seja vencido um prazo estipulado pelo próprio usuário.

8.1.4 Procedimentos de fiscalização digitais

Está previsto o fluxo de documentos digitais da fiscalização que antecede a constituição do processo fiscal. Trata-se de um conjunto de documentos que se inicia com a emissão do Requisição de Procedimento de Fiscalização (RPF) e se finaliza com o Dossiê de Fiscalização Eletrônico. Caso haja a lavratura de um auto de infração, os documentos necessários serão transferidos para o processo digital. Haverá uma funcionalidade para acompanhamento de ciência e respostas de intimações, facilitando o trabalho de coleta de informações do contribuinte e de terceiros, maior entrave hoje aos trabalhos de fiscalização.

8.2 Atividades de julgamento e emissão de parecer

Atualmente, a quantidade de processos que ingressam nas DRJs é superior à capacidade de julgamento, que gira em torno de 350 dias por instância. Outras iniciativas já foram tomadas ou estão sendo implantadas para melhorar a produtividade na DRJ. Uma que merece destaque é a implantação do sistema Decisões W, que, dentre outros recursos, possibilita o julgamento em lote de processos que apresentem características semelhantes.

Está no planejamento do e-Processo fazer a integração com o sistema Decisões-W. Estamos trabalhando para possibilitar no futuro a recepção em massa de processos protocolados via internet; instrução automática das imagens dos documentos mais importantes, tais como intimações e notificações de malha e respectivos ARs, movimentação em lote; julgamento em lote; e ciência em lote com a alimentação automática dos sistemas.

9 Valorização do servidor

A maior preocupação da equipe do e-Processo, que antes de tudo representa o usuário servidor, é favorecer o trabalho de quem faz, reduzindo e até eliminando atividades manuais, rotineiras, maçantes. Com o tempo, as pessoas serão treinadas a fazer tarefas mais nobres e mais criativas, que necessitem realmente de um técnico especializado. Hoje, ainda encontramos resistência ao trabalho com processos digitais, dado o esforço natural e necessário a toda mudança de hábito, mas temos certeza que, no momento seguinte, encontraremos outras resistências, dessa vez ao trabalho com processos em papel, ainda remanescentes.

O servidor terá facilidade no manuseio do processo, além de passar a trabalhar em um ambiente limpo e agradável, sem as pilhas de processos empoeirados. Será disponibilizado o uso de dois monitores (um com tela invertida) para cada estação de trabalho, possibilitando visualizar a imagem de uma página do processo em tamanho natural e ao mesmo tempo se visualizar a tela que se está trabalhando. Cada um dos fiscais nos trabalhos de externa terá uma caneta *scanner* portátil para digitalizar as imagens das provas diretamente dos livros enquanto estes ainda forem em papel (*vide* imagens dos equipamentos no Anexo 2).

Uma das vantagens do sistema é oferecer aos chefes de seção a possibilidade de efetivamente exercer a supervisão dos trabalhos, com visão gerencial de aspectos importantes, tais como visão de estoques, distribuição, produção, temporalidade, verificação de procedimentos, o que permitirá a distribuição equitativa dos trabalhos. A consulta às referidas informações gerenciais será franqueada aos demais membros da equipe.

10 Melhoria da qualidade do serviço prestado

A melhoria na qualidade do serviço prestado tem dois lados: o do atendimento ao contribuinte e o da eficácia e eficiência do órgão no cumprimento de sua missão perante a sociedade. O atendimento ao contribuinte passa necessariamente pela comodidade em relacionar-se

com a SRF via internet, enquanto a maior eficácia e eficiência passam pelo aprimoramento da gestão da coisa pública.

10.1 Interação com o contribuinte

O contribuinte poderá consultar seu processo a qualquer tempo, bem como enviar suas impugnações, recursos e qualquer outro documento ao processo digital, via e-CAC, com uso de assinatura e certificação digitais. Esses documentos serão anexados por meio de formulários eletrônicos em que o contribuinte deverá fornecer, de forma tabulada e estruturada, algumas informações básicas, necessárias para o tratamento automático e o correto encaminhamento de seu pronunciamento nas atividades do e-Processo. O contribuinte terá acesso ao controle de toda solicitação de juntada de documento e/ou à formação de processos digitais, de forma que possa acompanhar a análise feita, a eventual pendência a ser sanada, ou se há alguma intimação de algum processo pendente de resposta.

10.2 Melhoria na gestão de processos

Em futuro próximo, todas as atividades correlacionadas com um processo administrativo estarão mapeadas e com ferramentas que possibilitem ao supervisor de cada equipe gerenciar as atividades respectivas. O sistema e-Processo traz consigo não apenas uma mudança procedimental, a extinção do papel, da caneta, da gaveta e dos armários, mas, sobretudo, a introdução de uma nova cultura gerencial.

Os relatórios gerenciais estão sendo construídos para cada equipe, atividade ou servidor e serão utilizados em conjunto com a distribuição parametrizada de processos, bem como com o controle de saída da atividade. A distribuição parametrizada permitirá ao supervisor definir mediante filtros – por prioridade, tributo, se PF ou PJ, assunto, valor do crédito tributário, etc. – que tipo de processo irá ser distribuído e a quem, podendo estipular a quantidade a ser distribuída e em que período de tempo. Os controles de saída permitirão estipular filtros que

possibilitarão direcionar a movimentação de processos, com verificação de sua regularidade por amostragem.

Os relatórios gerenciais do e-Processo terão as seguintes visões estruturadas: estoques, distribuição, produção, temporalidade, verificação de procedimentos e plano de metas.

Na visão estoques, os relatórios terão como finalidade uma visão atual e histórica dos estoques de processos, possibilitando o acompanhamento da sua evolução. Será usado em conjunto com a distribuição parametrizada para priorizar e selecionar processos a serem trabalhados, bem como visualizar a necessidade de trabalho excepcional (mutirão), realocação de pessoas ou remanejamento de processos.

Uma vez priorizados e selecionados os processos, o supervisor contará com a visão gerencial atual da distribuição da carga de trabalho entre os servidores, procurando manter o equilíbrio entre os estoques distribuídos e a produtividade da equipe/servidor.

A visão produtividade será importante para o acompanhamento dos trabalhos, para a quantificação da capacidade de trabalho da equipe e para a observação da necessidade de treinamento.

A visão temporalidade é o objetivo final de todo gerenciamento. Terá informações a respeito do tempo transcorrido em cada atividade e em cada distribuição, com histórico e estatísticas que ajudem a identificar as anomalias positivas e negativas a serem tratadas, conceitos oriundos da gestão pela qualidade. Por meio da gerência de estoques x distribuição x produtividade, alcançar-se-á a redução do tempo médio de trâmite de um processo administrativo fiscal na SRF.

Para se ter confiabilidade nos números gerados, bem como se avaliar a qualidade dos trabalhos realizados, faz-se necessária uma auditoria focada nos procedimentos executados no sistema Logs, especialmente quanto aos logs de movimentação, distribuição de processos, anexação e assinaturas de documentos. Essa parte do gerencial será utilizada conjuntamente com o controle parametrizado de saída de um processo da atividade.

Os relatórios gerenciais partirão de uma visão sintética (quantitativos) para uma visão analítica (relação de processos), podendo chegar à visualização, em modo consulta, de um processo específico, independentemente de o processo se encontrar na equipe ou ter sido movimentado para outra equipe ou delegacia. Tal funcionalidade permite ao supervisor verificar os procedimentos realizados, em qualquer lugar e a qualquer tempo, durante ou depois de realizados.

Em suma, o módulo gerencial servirá para análise do estoque, do desempenho da equipe e dos usuários em cada atividade, possibilitando uma distribuição parametrizada que servirá para estabelecer prioridades e direcionar de forma automática e periódica os trabalhos a serem realizados, além de permitir auditorias procedimentais, a critério do supervisor, com uso tanto das palavras-chave do processo (tipo do processo, assunto, tributo, valores, etc.) quanto das informações dos logs do e-Processo (tipo de documento anexado, assinaturas, origem e destino da movimentação, usuário, etc.).

10.3 Um passo a caminho da gestão pela qualidade

Todos esses indicadores são necessários para servir de histórico ao estabelecimento de um plano de metas. Quando se fala em qualidade, não há como se melhorar nada que não possa ser medido. As metas sempre serão por atividade em uma visão de equipe, baseadas nos próprios índices históricos, nunca de caráter individual, apesar de existirem os índices individuais para o conhecimento de todos. A ideia é promover o regime de colaboração dentro da equipe e o da competição sadia entre equipes, como no futebol, em que os jogadores fazem parcerias e tabelinhas entre si e disputam com outros times. Porém, essa competição é baseada na superação porcentual de seus próprios índices, nunca numa comparação absoluta de índices, haja vista que cada equipe possui suas próprias contingências estruturais determinantes do seu desempenho, especialmente no binômio recursos humanos x demanda de serviços.

A avaliação individual subjetiva tem caráter qualitativo e serve para dar *feedback* do chefe ao servidor e do servidor ao chefe em um

encontro privativo periódico, mas não se destina a quantificar nenhum objeto de remuneração, para não se perder o intuito de ajuda mútua que tal medida propicia.

Também não se deve estabelecer metas de caráter individual com retribuição pecuniária, pois se estará implantando a discórdia e a insatisfação dentro da equipe a partir dos questionamentos gerados em torno da distribuição de trabalho e metas individuais fixadas. Quando as metas são por equipe, prepondera uma ajuda mútua entre seus membros, num ambiente de tolerância e coesão.

Até aqui tudo o que foi relatado já foi implantado, está sendo desenvolvido ou ainda será detalhada sua especificação, mas se trata de uma realidade que, com o apoio de todos os envolvidos, efetivamente está sendo construída para a Receita Federal.

O que vamos relatar a partir deste ponto é o embrião das idéias que movem a gestão pela qualidade: uma rede capilar de incentivos que provoca a espiral do melhoramento contínuo. Muitos podem achar que se trata de algo utópico a ser implantado em um órgão público, da mesma forma que a ideia de se trabalhar com processos digitais já foi um dia.

Uma rede de incentivos para qualquer organização funciona como o sistema nervoso do ser humano, irrigando de estímulos os demais órgãos para que funcionem a contento e de forma conjunta. quando o ser humano tem esse sistema com defeito, os comandos não são obedecidos corretamente, e o ser padece de uma série de dificuldades motoras, padece no imobilismo ou de ações descoordenadas. Mas antes de adentrar nesse aspecto, faz-se mister compreender os três tipos de administração que existem na maioria dos órgãos públicos e até mesmo em empresas privadas.

De forma geral, existem três tipos de administração: a) a administração da indiferença, em que o servidor, fazendo bem feito ou mal feito seu trabalho, não é notado, e desestimulado faz do seu jeito, ou de qualquer jeito; b) a administração da cobrança, em que o servidor é cobrado pelo que faz com seu tempo e apresenta uma lista de desculpas; c) a administração com base no incentivo, em que o servidor é

premiado pelo seu esforço em melhorar continuamente a si próprio e contribuir para sua equipe de trabalho.

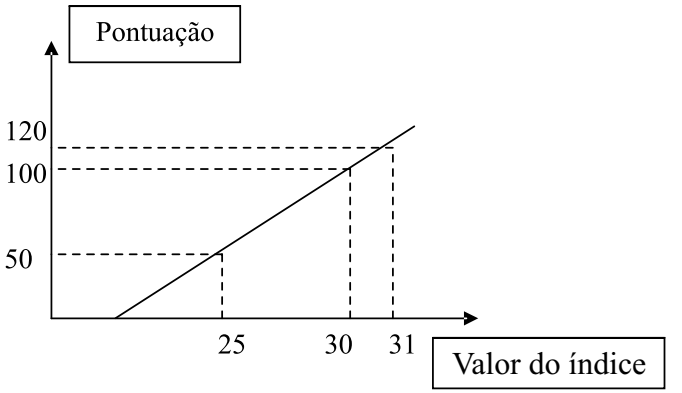
Na SRF preponderam as duas primeiras formas, sendo a primeira em maior escala. A característica básica dessa modalidade de administração reside em que os chefes podem não ter o perfil desejado para serem chefes, em grande parte porque aqueles que o têm não possuem incentivos para sê-lo, aliado ao fato de que é difícil, senão impossível, melhorar aquilo que em geral não se mede. No segundo tipo de administração, o servidor sente-se um pouco mais estimulado a ser melhor porque está sendo visto e acompanhado, portanto, de certa forma, valorizado, ainda que de forma negativa. Se implantados índices, sejam quais forem, e se promover seu acompanhamento, eles com toda certeza melhoram, muitas vezes exclusivamente pelo fato de fazer o chefe olhar para o trabalho das pessoas.

Certamente, para efeito comparativo, se na administração da indiferença tinha-se 0,5 de produção, na administração da cobrança esse índice pode ser dobrado para 1,0. Porém, quando se chega à administração pelo incentivo, esse índice pode chegar a 10, 20 ou quem sabe 100, pois se principia a espiral do aperfeiçoamento contínuo, reforçado pelo incentivo financeiro e social para ser melhor.

Entretanto, para que se tenham bons resultados, a escolha correta dos índices é particularmente uma escolha capital. Existem pessoas que se aperfeiçoam em cursos de pós-graduação, dedicadas ao estudo do tema, tão grande é a sua importância. Um dos primeiros aspectos é sempre se evitar implantar índices nos meios em vez de pô-los nos fins, incorrendo na administração do consumo de recursos em vez da administração por resultados – detalhe sutil, mas que faz toda a diferença na estruturação do pensamento coletivo. O e-Processo oferece uma visão diferente, em que os índices de metas não se focam nos meios (horas-padrão trabalhadas, apesar de ser usada como estimativa útil de carga de trabalho dentro das DRJs), mas nos fins – processos produzidos e na temporalidade dos processos em cada atividade, podendo-se segregar por nível de complexidade ou até por Área de Concentração Temática (ACT), conceitos oriundos do sistema CP das DRJs, e em fase de desenvolvimento no Sief Processo. Essa visão se aplica não apenas para a DRJ, mas para toda a SRF.

Com relação ao plano de metas, a ideia é transformar os índices (a princípio cinco para cada equipe) em um sistema de pontuação baseado em metas semestrais para dissolver estatisticamente possíveis desníveis de dificuldade de cada processo em cada atividade. A ideia é simples: a média do semestre anterior serve de base para o semestre seguinte e vale cinquenta pontos. A meta é acordada com o chefe e sua equipe e vale cem pontos, podendo chegar a um bônus extra de até vinte pontos, caso se ultrapasse a meta estipulada. Assim, com dois pontos define-se uma reta, que traduz o valor do índice com o valor da pontuação, conforme exemplo a seguir:

Gráfico 3



Como teremos cinco índices por equipe de trabalho, pode-se chegar a 5 x 120 = 600 pontos. Aqui entraria o sonho, cada dez pontos equivalem a 1% do salário de cada servidor integrante da equipe, pago semestralmente. Assim, pode-se chegar a ganhar 60% do salário por semestre ou 120% do salário ao ano. Para fins orçamentários, seria o equivalente a um aumento de 10%. Esse seria um aumento máximo se todos efetivamente conseguissem a meta acordada com sobra. Ressalta-se que a equipe que conseguir manter a média passada também será premiada por ter consolidado os resultados, com 5 x 50 = 250 => 25% do salário por semestre. Essa forma de trabalho é a

essência da gestão por qualidade, em que se premia a melhoria contínua. Claro que esse sistema de pontuação se aplica ao nível operacional. A partir do nível de chefia teríamos uma outra rede de incentivos, com outras metas, mais arrojadas que as acordadas com a equipe, de prazo maior que seis meses. Dessa forma, os gestores participam de duas premiações: uma, a partir da média dos resultados de suas equipes de trabalho hierarquicamente abaixo, e outra, a partir de metas acordadas com o superintendente. O superintendente, por sua vez, ganha também pelas médias das equipes operacionais e pelas metas acordadas com o secretário, e este com as metas com o ministro da Fazenda. Consequentemente, teríamos duas redes de incentivos, uma operacional e outra em nível gerencial, que funcionariam como dois amortecedores em série que freariam os interesses antagônicos corporativos e pessoais, alinhando-os. Além, claro, de ter incentivos para ocupar cargos de chefia por participar de duas premiações.

Conforme se vai ascendendo na hierarquia, os índices vão-se modificando, mas tendo sempre uma parte vinculada aos índices das equipes operacionais – afinal toda a estrutura hierárquica tem como função melhorar a eficiência e a eficácia das equipes operacionais, e com outros índices que meçam diretamente o trabalho da equipe hierarquicamente superior, de forma que todos tenham índices aplicados diretamente sobre seu trabalho e índices aplicados sobre outras equipes-cliente, cujo sucesso depende da equipe anterior. O Sistema DataWarehouse (DW) pode ser utilizado para se apurar os índices necessários para as demais equipes que não trabalham diretamente processos, inclusive com índices intersistêmicos.

Em linha geral, essa é a forma de gestão pela qualidade. Apesar de sua origem vir do meio empresarial, ela se apóia em um sistema capilar de incentivos, e não na cobrança pela cobrança. As gratificações implantadas anteriormente na SRF deixam a desejar em três aspectos: em primeiro lugar, por se apoiarem em índices subjetivos e não objetivos, e mesmo quando objetivo são distantes do atuar de cada equipe de trabalho; em segundo lugar, por serem pagos mensalmente, são encarados como parte do salário e não como uma premiação para ser melhor; e em terceiro, a gratificação sempre foi utilizada como forma

de reajuste salarial pela pressão dos movimentos de greve. A ideia de elas serem pagas semestralmente tem dois motivos: primeiro para não se situar em um horizonte distante, de forma que todos mensalmente acompanhem o desempenho de sua equipe, mas também para não se vincular com o salário, e segundo porque utilizaremos a estatística com prazo de avaliação maior, para minimizar as distorções nas complexidades de um processo para com outro, lembrando que nem sempre teremos a possibilidade de se segregar a complexidade do processo em todas as atividades do e-Processo, como é feito no Secoj das DRJs, com a definição do grau de complexidade do processo a relatar.

O ideal é que se constitua uma Coordenação de Qualidade para aferir os índices corretamente à problemática da realidade e para a promoção de treinamentos motivacionais e metodológicos nas ferramentas da qualidade. Outros incentivos poderão também ser aplicados conjuntamente com o plano de metas, tais como a constituição de grupos de trabalho para resolver questões crônicas, com a metodologia do Método de Análise para Solução de Problemas (Masp), com premiação calculada mediante sistema de pontuação que envolve: redução de custo e de trabalho, melhoria da qualidade do serviço prestado, aplicação correta do método, áreas envolvidas, etc. Trabalhar com qualidade antes de tudo é uma cultura que deve ser fomentada continuamente até ser consolidada.

11 Dificuldades esperadas

A transformação dos processos em papel em processos digitais abre espaço para uma revolução procedimental e traz junto, como toda mudança estrutural, resistências de toda ordem, afinal se está substituindo antigos hábitos de trabalho por outros inteiramente novos. Muito mais do que alterar o como se faz as coisas, está-se alterando o que se faz, apoiado no uso otimizado das tecnologias GED e Workflow. O aprendizado organizacional no nível operacional é um aspecto importante a ser considerado, mas não menos relevante é a necessidade de que um projeto dessa magnitude seja apoiado pelos representantes máximos da organização. O ritmo de realização do projeto depende de diversas pessoas

que ocupam posições-chave na estrutura de poder do órgão. As idéias necessitam ser amadurecidas e aceitas por todos (razão da confecção deste documento), o que requer tempo e firmeza nos propósitos.

Mas o que vem garantindo sobremaneira o desenvolvimento desse trabalho reside na formação de uma equipe de trabalho com pessoas com conhecimento do negócio, motivadas, reconhecidas e comprometidas a levar adiante esta empreitada, além, é claro, do apoio de muitos chefes com espírito público para liberá-las ante as dificuldades locais de toda ordem. Com uma equipe bem entrosada, há de se chegar um dia em que "as boas idéias não saem mais do papel" (*slogan* do e-Processo).

12 Conclusão

No aspecto operacional, a eliminação do papel traz a possibilidade de se adotar procedimentos muito mais eficientes e eficazes para a execução dos atos processuais, com redução significativa nos custos administrativos, aumento da produtividade mediante a redução e a eliminação de atividades acessórias, redução do tempo no trâmite processual, valorização do servidor pela facilidade no manuseio do processo, além de se trabalhar em um ambiente limpo e agradável, sem as pilhas de processos empoeirados, e com maior aproximação do órgão com toda a sociedade por meio da comunicação bilateral via internet.

O projeto e-Processo traz ainda a possibilidade de no futuro haver a recepção em massa de processos e documentos protocolada via internet; anexação automática das imagens dos documentos mais importantes, tais como intimações e notificações de malha e respectivos ARs, movimentação em lote; julgamento e ciência em lote com a alimentação automática dos sistemas. Essa ideia é possível quando se diferencia o complexo do simples, o importante do menos importante, o caso novo do repetitivo, segregando os trabalhos e tratando-os gerencialmente de forma diferenciada, promovendo a simplificação, a intensidade e a velocidade na execução dos atos processuais.

A ideia de se ter um processo digital reforça os conceitos de responsabilidade e compromisso com transparência e rastreabilidade de todo ato público. Permite que todos possam enxergar o que todos estão fazendo, o que torna a organização viva, no sentido de criar suas próprias resistências para todo tipo de desvio virulento, bem como alavanca a capacidade de aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento, uma vez que as melhores práticas procedimentais poderão ser observadas e seguidas pelos demais servidores, ou seja, propicia a prática do *benchmark* na organização.

No aspecto gerencial, tem-se a possibilidade de se trabalhar os indicadores de desempenho e qualidade dos trabalhos da equipe por meio dos indicadores de estoques, distribuição, produção, temporalidade e verificação de procedimentos. Será possível, ainda, estabelecerem-se metas com a equipe, e cada um poderá auferir sua participação.

O sistema e-Processo, por alcançar quase 80% dos trabalhos realizados numa Delegacia da Receita Federal, permitirá que no futuro se possam definir metas por equipe/atividade e incentivos para propiciar o espiral do aperfeiçoamento contínuo, linha mestra para a implantação da gestão pela qualidade.

O projeto e-Processo é um passo na direção para a introdução da cultura da qualidade, o alicerce onde será preciso construir outras iniciativas para tornar a gestão pela qualidade uma realidade na SRF. Nesse contexto, este documento procura trazer uma contribuição ao Programa Integral de Gestão de Pessoas da SRF (ProPessoas), voltados à implantação de uma rede de políticas de recursos humanos e de valorização da carreira.



Referências

BALDAN, Roquemar; VALLE, Rogério; CAVALCANTI, Marcos. *GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos.* 1. ed. São Paulo: Edipro, 2001.

BELTRÃO, Hélio. *Descentralização e liberdade*. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. *Primeiro quebre todas as regras:* as melhores práticas dos melhores executivos. Campus, 1999.

CRUZ, Tadeu. *e-Wordflow, como implantar e aumentar a produtividade de qualquer processo.* Ed. Cenadem, 2001.

CUNHA JÚNIOR, Eurípedes Brito. *Advocacia e informatização do processo judicial*. Disponível em: http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=4104. Acesso em: 6 ago. 2003.

DINIZ, Davi Monteiro. *Documentos eletrônicos, assinaturas digitais:* da qualificação jurídica dos arquivos digitais como documentos. São Paulo: LTR Editora, 1999.

FALCONI, Vicente. *TQC – Controle da Qualidade Total.* Ed. INDG, 2004.

_____. *Gerenciamento pelas diretrizes.* Ed. INDG, 2004.

FERNANDES, Clóvis T. *Uma taxonomia para ambientes de software.* PUC/RJ, 1989 (Série Monografias em Ciência da Computação, n. 17).

GATES, William H. *A estrada do futuro*. São Paulo: Ed. Schwarcz, 1995.

GRECO, Marco Aurélio. *Internet e direito*. 2. ed. São Paulo: Dialética, 2000.

HAMMER, Michael. *A revolução da reengenharia:* um guia prático. Campus, 1995.

HOESCHL, Hugo Cesar. *Os conflitos e os direitos da vida digital.* Disponível em: http://www.mct.gov.br/legis/consultoria_juridica/artigos/vida_digital.htm Acesso em: 25 jun. 2003.

KAMINSKI, Omar. *A regulamentação da Internet*. Jus Navigandi, Teresina, n. 41, mai. 2000. 2000. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=1768>. Acesso em: 09 jan. 2003.

LEITÃO JÚNIOR, Esdras Avelino. *O e-mail como prova no direito*. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=3025>. Acesso em: 10 set. 2002.

LENOTTI, José Roberto. *Infra-estrutura de chaves públicas* – um estudo comparativo entre o modelo brasileiro e o modelo americano. Monografia apresentada no Curso de Especialização em Informática da Faculdade de Ciências – Unesp, em Bauru. Bauru, 2002.

MARCACINI, Augusto Tavares Rosa. *A certificação eletrônica na legislação brasileira atual*. Disponível em: http://www.cebeji.com.br/br/novidades/artigos/index.asp?id=1424. Acesso em: 26 mar. 2003.

_____. *Criptografia assimétrica, assinaturas digitais e a falácia da "neutralidade tecnológica".* Disponível em: <http://augustomarcacini.cjb.net/textos/neutec.html>. Acesso em: 6 out. 2002.

_____. *Intimações judiciais por via eletrônica: riscos e alternativas*. Disponível em:<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=3229>. Acesso em: 6 ago. 2003.

_____. *O documento eletrônico como meio de prova*. Disponível em: <http://www.cjf.gov.br/eventos/forum_arquivos/textos/augusto_marcacini_doc>. Acesso em: 25 fev. 2003.

OSBORNE, David. *Reinventando o governo:* como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Ed. Comunicação,1994.

REZENDE, Pedro Antonio Dourado de. *Certificados digitais, chaves públicas e assinaturas:* o que são, como funcionam e como não funcionam. Disponível em: <http://www.cic.unb.br/docentes/pedro/trabs/cert.htm>. Acesso em: 07 mar. 2003.

_____. *Desequilíbrios jurídicos com a ICP-Brasil*. Entrevista ao jornalista Luiz Pinto, publicada no *Diário de Pernambuco* de 2 mar. 2002. Disponível em: http://www.cic.unb.br/docentes/pedro/trabs/entrevistaD.htm. Acesso em: 7 mar. 2003.

ROVER, Aires José (Org.). *Direito, sociedade e informática:* limites e perspectivas da vida digital. Florianópolis: Fundação Boiteaux, 2000.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. *A informática e o mundo moderno*. Disponível em: http://www1,jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=1756. Acesso em: 28 ago.2002.



ANEXO 1 – NOTA DE IMPLANTAÇÃO DO PRIMEIRO PROCESSO DIGITAL



Boletim Central

Nº 53 – Brasília, 17 de março de 2006

Implantado o Processo Administrativo Fiscal Digital e-Processo

A partir desta segunda-feira, 13/03, foi disponibilizado para os usuários das DRFs e das DRJs em Salvador o primeiro conjunto de funcionalidades do sistema e-Processo, desenvolvidas para tratamento dos processos administrativos fiscais digitais.

A opção desta Secretaria em investir no tratamento digital dos processos fiscais, a ser implantada de forma gradual para cada tipo de processo, dispensará a existência física dos processos em papel.

As novas tecnologias utilizadas neste sistema permitirão não só o tratamento da imagem dos documentos, mas também a integração dessas imagens com os dados, sob controle do Sief Processos, e os respectivos fluxos de trabalho.

O conjunto de funcionalidades ora disponibilizado possibilita a execução das atividades envolvidas nos fluxos de trabalho que envolvem as DRFs e as DRJs relativamente aos processos de autos de infração gerados pelo sistema Safira.

Após a disponibilização do segundo conjunto de funcionalidades para as referidas delegacias, o projeto prevê a implantação do sistema nas demais unidades da 5ª Região e posteriormente nas outras regiões, no Conselho de Contribuintes e na Câmara Superior de Recursos Fiscais.

Cabe ainda ressaltar que o acesso ao sistema e-Processo será efetuado exclusivamente por meio de certificado digital e que os documentos serão assinados digitalmente.

Anexo 2 – Equipamentos



Scanner de mesa de médio porte



Scanner portátil



Uso de dois monitores, sendo um na vertical para visualização de uma página inteira em tamanho natural



Leitora de código de barras para o Birô de Digitalização

ANEXO 3 – RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

Retorno sobre o investimento DRF Salvador e da SRF

	Descrição	Situação atual	Desejado	Cálculo	Valor anual economizado	Valor anual Brasil*
Custos Diretos	Redução da quantidade de papel impresso	6.000 resmas de papel/ano	Reduzir para 2.000/ano	(6.000-2.000) x 10,00 =	40.000,00	2.754.791,36
	Redução da quantidade de cartuchos	1.000 cartuchos/ano	360 cartuchos/ano	(1.000-360) x 70,00 (preço médio do cartucho)=	44.800,00	3.085.366,32
	Redução do contrato xerox	12.000,00	4.000,00		8.000,00	550.958,27
	Redução do contrato de malote	R$ 500,00/ Mês	Reduzir para R$ 200,00/mês	(500-200) x 12 =	3.600,00	247.931,22
	Redução do Espaço de Armazenagem	600 metros quadrados, por R$ 150,00 por m2	Redução de 70%	600-60 = 540 m2 x 150 =	81.000,00	5.578.452,50
	Redução do manuseio dos processos (mão de obra direta)	4 pessoas na central de processos e duas de apoio (setor da Arrecadação)	Disponibilização do processo na rede/internet. Birô de digitalização com 3 pessoas.	(6 - 3) pessoas x 1500,00/mês x 12 meses =	54.000,00	3.718.968,33
Custos Indiretos	Agilização dos Trabalhos de análise dos fiscais	30 fiscais trabalhando na análise de processos	Cerca de 20% do tempo do fiscal é gasto com o manuseio do processo. Redução de 20 para 5% no tempo de análise, devida a disponibilização imediata de qualquer processo vinculado ao contribuinte.	30 fiscais x 7.000/mês x 15%x 12 meses =	378.000,00	26.032.778,34
	Agilização dos Trabalhos de encaminhamentos de processos/memorandos por parte dos chefes	10 chefes de setores da delegacia	Cerca de 40% do tempo gasto pelos chefes são para atender os serviços burocráticos, tais como releitura e encaminhamento dos processos, controle e localização etc. Redução de 50% no trabalho burocrático dos chefes.	10 chefes x 7.000/mês x 40% x 50% x 12 meses =	168.000,00	11.570.123,71
	Redução do tempo de tramite do processo administrativo fiscal - Auto de Infração	Os autos de infração acima de 500.000,00 possuem tempo médio antes de serem enviado s à PFN, cerca de 5 anos. O volume anual de crédito tributário oriundo dos autos de infração é de 500 milhões de reais.	Redução de 40%** do tempo de permanência do processo na Receita devido a agilização do processo. 60% do crédito lançado é mantido até o conselho.Taxa de perda do crédito por decurso do tempo devido à prescrição, falência, dificuldades de encontrar bens etc, 10% ao ano. Taxa de arrecadação da Dívida Ativa da União sobre o total da dívida acumulada no ano de 2005 é de 2,26% (1.628 milhões / 72.175 milhões).	DRF Salvador -> 1.600 Milhões; SRF-> 57 bilhões x 60% do crédito é mantido x 10% (taxa anual de perda) x 5 anos (tempo do trâmite fiscal) x 40% redução do tempo de trâmite x 3,63%(taxa de arrecadação da Dívida Ativa) =	4.339.200,00	248.292.000,00
	Total (ordem de grandeza)				5.116.600,00	301.831.370,05

*O valor estimado para o Brasil, exceto para o último item, foi feito tendo como parâmetro de proporcionalidade os dados da arrecadação administrada da DRF/Salvador com a arrecadação nacional no ano de 2002.

**Em um estudo feito pela Secretaria de Reforma do Poder Judiciário, chegou-se a conclusão que 70% do tempo do trâmite do processo é consumido por problemas burocráticos, carimbos, idas e vindas dos volumes e até com a costura de pastas.